

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, 02 Mei 2011

Yang Menyatakan

**FACHRIANSYAH**  
**NIM. 015538844**

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN  
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
KABUPATEN BANGKA BARAT**

Penyusun TAPM : **FACHRIANSYAH**

NIM : **015538844**

Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**

Hari/Tanggal : .....

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II

Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, MM

Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/ Program Magister  
Administrasi Publik,

Direktur Program Pascasarjana

Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 19671214 199303 2 002

Prof. Dr. Udin S. Winata Putra, MA  
NIP. 19541007 197302 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : **FACHRIANSYAH**  
 NIM : **015538844**  
 Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
 Judul TAPM : **EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN  
 PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
 KABUPATEN BANGKA BARAT**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program  
 Magister (TPAM) Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik,  
 Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : .....

Waktu : .....

Dan telah dinyatakan LULUS/ TIDAK LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji : ( )

Penguji Ahli : ( )

Pembimbing I : Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, MM

Pembimbing II : Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

## ABSTRAK

Peningkatan kinerja organisasi pemerintah dalam era otonomi daerah sangat dibutuhkan agar pemerintah daerah mampu melaksanakan pembangunan sesuai rencana strategis daerahnya. Efektivitas organisasi menjadi relevan untuk dikaji khususnya Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (PPKA) sebagai institusi yang bertanggung jawab melaksanakan pemungutan pajak dan restribusi daerah. Penelitian ini bertujuan (a) mendapatkan gambaran umum tentang organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dan (b) menganalisis efektivitas tupoksi organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ditinjau dari aspek produktifitas, struktur organisasi, kerjasama dengan inistansi lain, kemampuan pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dilaksanakan pada bulan Maret - Agustus tahun 2010. Data dan informasi diperoleh melalui wawancara terhadap nara sumber yang terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kasi dan Staf. Selain itu, pengamatan dan studi dokumentasi juga dilakukan di lingkungan kantor Dinas PPKA Bangka Barat, BPS Daerah, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pasar, Bappeda Kabupaten Bangka Barat dan Bagian Penanaman Modal Sekretariat Daerah.

Efektivitas organisasi diukur berdasarkan struktur organisasi Hasil analisis mengungkapkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi belum optimal yang ditunjukkan dari temuan-temuan berikut : belum optimalnya tingkat produktivitas realisasi pajak dan kontribusi PAD ( 5,26%), rendahnya tingkat kepuasan kerja di lingkungan internal, buruknya struktur organisasi yang diukur berdasarkan indikator pendidikan dan penempatan pegawai, belum optimalnya kerjasama antar-instansi serta rendahnya kemampuan administrative akibat kurangnya tenaga pendidikan fungsional. Selain itu, walaupun program kerja sudah dilaksanakan tetapi belum terjadi perbaikan dalam pelayanan terhadap wajib pajak daerah. Demikian pula, rendahnya tingkat kepuasan kerja para pegawai akibat system pemberian insentif yang tidak memadai.

Agar dihasilkan kontribusi PAD yang optimal, disarankan kepada para petinggi PPKA Bangka Barat tidak hanya melakukan intensifikasi dan ekstesifikasi pajak secara proporsional, tetapi juga melakukan perbaikan di bidang peningkatan sumber daya manusia (peningkatan kemampuan aparatur pemerintah daerah, perbaikan struktur organisasi kerja, dan perbaikan insentif pegawai).

Kata-kata kunci: efektivitas organisasi, struktur organisasi, Kabupaten Bangka Barat, PAD



## ABSTRACT

Improving the performance of government bureaucracy within the era of regional autonomy is needed so that local governments can carry out the development in accordance with its regional strategic plan. Organizational effectivity is relevant to be evaluated in particular the Office of Earnings, Finance and Asset Management (EFAM) as the institution responsible for implementing levying local tax and retribution in the region. This study aims to (a) obtain an overview of the organization's Department of Revenue Finance and Asset Management West Bangka Regency and (b) analyze the effectiveness of the organization of its tasks and functions Revenue Department of Finance and Asset Management West Bangka Regency viewed from the aspect of productivity, organizational structure, cooperation with other inistansi, capabilities of staff, planning work program and job satisfaction.

This study is a descriptive qualitative approach was conducted during March – August in 2010. Data and information obtained through interviews with resource persons the Head of EFAM Office, Head of division, head and staff. Observation and documentation study was also conducted at EFAM West Bangka Regency office, BPS Regional Office, market Technical Implementation Unit (UPT), Bappeda West Bangka Regency and Investment Section Regional Secretariat.

Results showed that the performance of tasks and functions of the organization is not optimal yet as shown from the following findings: low level of productivity and contribution tax realization of PAD (5.26%), low levels of job satisfaction in the internal environment, poor organizational structure as measured by level of education and staffing indicators, ineffective inter-agency cooperation and low administrative capacity due to lack of functional education. In addition, although the work program was implemented but the service to local taxpayers is not yet improved. Similarly, low levels of job satisfaction of employees due to the system of incentives that are not adequate.

In order to produce the optimal contribution of PAD, it is advisable for the high rank officials not only intensifying and extensifying tax proportionally, but also to encourage human resources development programme, increasing the performance of local government apparatus, restructuring the organization, and raising incentives.

**Key words :** organizational effectiveness, organizational structure, West Bangka Regency, PAD

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT oleh karena Kasih dan AnugrahNya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Bangka Barat” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) Program Magister Administrasi Publik (MAP) UPBJJ- Universitas Terbuka (UT) Pangkalpinang.

Ungkapan rasa syukur dan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada keluarga besar yang telah memberikan dorongan motivasi, bantuan, bimbingan dan do’a sehingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Penulis menyadari bahwa proses penulisan tesis ini tidak terlaksana tanpa dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan yang baik ini, ucapan terima kasih dan penghargaan yang mendalam penulis haturkan kepada yang terhormat:

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. P.h.D, selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Prof. Dr. Suciawati, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Ir. H. Eko Maulana Ali. S.AP, S.Ip, M.Sc, selaku Gubernur Kepulauan Bangka Belitung yang telah mendukung dalam kesempatan belajar di UPBJJ- Universitas Terbuka Pangkalpinang.
4. Bapak Drs. H. Parhan Ali, MM, selaku Bupati Bangka Barat periode 2005-2010.
5. Bapak H. Ust.Zuhri M. Sazali Lc.MA selaku Bupati Bangka Barat periode 2010-2015.

6. Bapak Dr. Maman Rumata selaku Kepala UPBJJ - Universitas Terbuka Pangkalpinang.
7. Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, MM selaku Pembimbing I dan Dr.Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed selaku Pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
8. Para Dosen Pasca Sarjana Universitas Terbuka Pangkalpinang yang telah memberikan pendidikan dan bimbingan kepada penulis.
9. Kepada seluruh pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam do'a penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Pangkalpinang, Juli 2010

Penulis,

**FACHRIANSYAH**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
LEMBAR PERNYATAAN .....	i
PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	 <b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	10
 <b>BAB II KERANGKA TEORITIK</b> .....	 <b>11</b>
A. Kajian Teoritik .....	11
1. Pengertian Organisasi .....	11
2. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .....	15
3. Efektivitas Organisasi .....	17
4. Konsep Pajak dan Retribusi .....	30
B. Kerangka berpikir .....	36
C. Definisi Konsep dan Operasional .....	47
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	 <b>51</b>
A. Desain Penelitian .....	51
B. Waktu dan lokasi penelitian .....	52
C. Sumber Data .....	52
D. Teknik pengumpulan data .....	53
E. Metode Analisis Data .....	54
F. Instrumen Penelitian .....	55

**BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN ..... 56**

- A. Gambaran umum ..... 56
  - 1. Kondisi Fisik Wilayah..... 56
  - 2. Demografis ..... 56
  - 3. Keadaan Ekonomi ..... 57
  - 4. Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ..... 60
  - 5. Potensi Pajak Daerah Kabupaten Bangka Barat ..... 65
- B. Efektivitas tupoksi organisasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan dan Aset ..... 68
  - 1. Efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat..... 70
  - 2. Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat..... 70
    - a. Produktivitas..... 71
    - b. Struktur Organisasi..... 76
    - c. Kerjasama dengan Instansi lain..... 89
    - d. Kemampuan administrasi Pegawai..... 93
    - e. Perencanaan Program Kerja..... 98
    - f. Kepuasan Kerja..... 105
  - 3. Hubungan antar variabel Penelitian..... 111

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN..... 116**

- A. Simpulan..... 116
- B. Saran..... 119

**DAFTAR PUSTAKA ..... 122****LAMPIRAN..... 125**

- 1. Pedoman Wawancara ..... 125

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penerimaan PAD Kabupaten Bangka Barat .....	4
Tabel 1.2	Target dan Realitas Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Bangka Barat.....	5
Tabel 2.1	Faktor-faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi.....	23
Tabel 4.1	Luas Daerah dan Kepadatan Penduduk Kabupaten Bangka Barat Per Kecamatan 2009.....	57
Tabel 4.2	Produk domestik regional bruto Kabupaten Bangka Barat menurut lapangan usaha atas dasar harga.....	58
Tabel 4.3	Distribusi persentase PDRB Kabupaten Bangka Barat menurut lapangan usaha atas dasar Harga (juta rupiah) .....	59
Tabel 4.4	Ketetapan dan realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Bangka Barat Menurut jenis pajak/ retribusi.....	66
Tabel 4.5	Realisasi Penerimaan Pajak Daerah menurut Jenis Penerimaan.....	67
Tabel 4.6	Realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak/ Bukan Pajak Dari Pemerintah Pusat Menurut Jenis Penerimaan.....	68
Tabel 4.7	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bangka Barat dari Tahun 2005-2009.....	72
Tabel 4.8	Pertumbuhan APBD Kabupaten Bangka Barat Tahun Anggaran 2005 – 2009 .....	72
Tabel 4.9	Komposisi jenis retribusi terhadap penerimaan retribusi daerah Kabupaten Bangka Barat tahun 2005-2009.....	73
Tabel 4.10	Target dan Realisasi PAD dan APBD Kabupaten Bangka Barat...	75
Tabel 4.11	Daftar Nominatif Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat menurut Jenjang Kepangkatan.....	78
Tabel 4.12	Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Barat Menurut Pendidikan Formal....	79
Tabel 4.13	Anggaran Pemerintah Kabupaten Bangka Barat untuk Peningkatan Kualitas SDM Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Barat.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.....	62

UNIVERSITAS TERBUKA

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : EFEKTIVITAS ORGANISASI PENDAPATAN  
PENGELOLAAN KEAUNGAN DAN ASET  
KABUPATEN BANGKA BARAT

Penyusun TAPM : FACHRIANSYAH

NIM : 015538844

Program Studi : ILMU ADMINISTRASI

Bidang Minat : ADMINISTRASI PUBLIK

Hari/Tanggal : 02 Mei 2011

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, M.M.  
NIP.19691129 199403 1 002

Dr. Ir.Wahyuni Kadarko,M.Ed  
NIP. 19470519 198603 2 001

Mengtahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
Administrasi Publik,

Direktur Program Pasca Sarjana,

Dra. Susanti, M.Si.  
NIP.19671214 199303 2 002

Prof. Dr. Udin S. WinataPutra, MA.  
NIP.19541007 197302 1 002



**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

JUDUL TAPM : Efektivitas Organisasi Pendapatan Pengelolaan  
Keuangan Dan Aset Kabupaten Bangka Barat  
NAMA : Fachriansyah  
NIM : 015538844  
PROGRAM STUDI : Ilmu Administrasi  
BIDANG MINAT : Administrasi Publik

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, M.M.  
NIP.19691129 199403 1 002

Dr. Ir Wahyuni Kadarko, M.Ed  
NIP. 19470519 198603 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
Administrasi Publik,

Direktur Program Pasca Sarjana,

Dra. Susanti, M.Si.  
NIP.19671214 199303 2 002

Prof. Dr. Udin S. WinataPutra, MA.  
NIP.19541007 197302 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Fachriansyah  
 NIM : 01553884  
 Program Studi : Ilmu Administrasi  
 Bidang Minat : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Pendapatan Pengelolaan Keuangan  
 Dan Aset Kabupaten Bangka Barat

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi, Bidang Minat Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin, 02 Mei 2011

Waktu : 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA .....

Penguji Ahli : Dr. Liestyodono B. I .....

Pembimbing I : Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, M.M .....

Pembimbing II : Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed .....

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan wujud desentralisasi otonomi kepada daerah, maka daerah kabupaten dan kota bersifat otonom. Dengan adanya Undang-undang tersebut pemerintah telah memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional, yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman yang dilaksanakan dalam rangka negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah tersebut dalam rangka merespon perubahan, tantangan kemajuan dan tuntutan kebutuhan masyarakat diperlukan adanya sumber daya aparat birokrasi berkualitas dan sumber dana yang memadai serta dukungan partisipasi masyarakat yang terus meningkat. Oleh karena itu, dengan diberikannya kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada daerah kabupaten dan kota melalui otonomi daerah, dimaksudkan agar pemerintah daerah memiliki kiprah untuk mengembangkan inisiatif dan kreatifitas untuk memikirkan, merumuskan, merencanakan bagaimana menggali, mengelola dan memanfaatkan potensi-potensi riil yang ada

di daerah untuk melaksanakan pembangunan bagi kemandirian daerah. oleh karena esensi dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 adalah lebih memberikan kewenangan pada daerah kabupaten dan kota untuk mengelola pemerintahan, pembangunan, pelayanan kepada masyarakat dan sumber-sumber penerimaan keuangan bagi daerah.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah, masalah dihadapi oleh pemerintah daerah adalah seberapa jauh kesiapan daerah melaksanakan dilihat dari: Aspek sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah daerah, Aspek kemampuan keuangan daerah terutama Pendapatan Asli Daerah, dan Aspek kelembagaan/ organisasi daerah. Disamping masalah tersebut, juga dengan era globalisasi ditambah adanya krisis ekonomi, moneter dan menurunnya kepercayaan terhadap pemerintah yang berkepanjangan melanda negara kita yang sampai saat ini belum bisa teratasi secara baik, sebagai akumulasi permasalahan yang dihadapi oleh bangsa dan negara akan menjadi hambatan dan tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah. sehingga hal ini akan menuntut daerah kabupaten dan kota kompetitif dengan wilayah lainnya dalam melaksanakan otonomi daerah. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk bersifat inovatif dan kreatif menggali dan mengelola sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan bagi daerahnya.

Otonomi daerah yang pada prinsipnya bermakna kemandirian, mengharuskan daerah kabupaten dan kota mengelola kelangsungan hidupnya atas kemampuan sendiri, berkembang secara dinamis dan memenuhi segenap kemandirian itu. Pemerintah daerah dituntut untuk bersifat inovatif dan kreatif



menggali dan mengelola sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bagi daerahnya.

Disadari pula bahwa kebijakan otonomi daerah adalah lebih mengarah pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun hal itu tidaklah berarti bahwa dengan pemberian otonomi, maka satu daerah kabupaten dan kota tidak dapat untuk berupaya meningkatkan pendapatan asli daerahnya, meskipun sumber pendapatan asli daerah itu berasal dari masyarakat. Justru pengelolaan sumber-sumber penerimaan keuangan daerah akan menjadi sangat penting dalam melaksanakan otonomi. Dimana salah satu pemanfaatannya adalah untuk pelayanan pada masyarakat itu sendiri.

Salah satu unsur pokok dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah kemandirian daerah melalui dukungan kemampuan keuangan yang bersumber dari pendapatan asli daerah kabupaten dan kota, maka sebagaimana dikatakan Pamudji (dalam Kaho, 1988:125) bahwa :

Pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan.....Dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri.

Selain pendapat tersebut, maka pendapat yang relatif sama dikemukakan oleh Syamsi (1984:221) yang menempatkan keuangan daerah sebagai salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Berkaitan dengan pendapat diatas, maka untuk menunjang roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat era otonomi dewasa ini membutuhkan dukungan dana yang cukup memadai untuk mendukung keberhasilan pelaksanaannya.

Sumber penerimaan daerah melalui pendapatan asli daerah sesuai dengan pasal 157 Undang-Undang No 32 Tahun 2004 adalah terdiri dari: 1) Hasil pajak daerah, 2) Hasil retribusi daerah, 3) Hasil kekayaan daerah yang dipisahkan, 4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, jelas bahwa salah satu sumber pendapatan keuangan daerah yang berpotensi untuk dikelola dan dikembangkan adalah pajak-pajak bumi dan bangunan.

Pelaksanaan otonomi daerah pada Kabupaten Bangka Barat saat ini harus terlihat dari kemampuan keuangan daerah yang memadai sangat dibutuhkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas pokok pemerintahan yaitu: pembangunan (*development*), pelayanan (*service*) dan pemberdayaan (*empowerment*) masyarakat. Sementara itu penerimaan PAD selama 5 (lima) tahun anggaran terakhir tidak menunjukkan perkembangan yang kurang memadai yakni:

Tabel 1.1. Penerimaan PAD Kabupaten Bangka Barat

Tahun Anggaran	Target PAD (Rp)	Realisasi (Rp)	Kontribusi (%)
2005	12.079.046.300,00	14.550.692.224,65	120
2006	15.489.429.037,84	13.155.764.599,10	84,93
2007	17.208.858.199,00	17.182.342.777,85	99,84
2008	22.277.500.000,00	26.687.545.513,76	120
2009	21.595.314.876,00	26.808.900.660,96	126

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Sebagai salah satu sumber pendapatan daerah meskipun tidak secara keseluruhan, Pajak Daerah sangat potensial untuk membantu keuangan daerah. Hal itu dapat dilihat dari tingkat realisasi penerimaan pajak daerah yang tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Begitu pula dengan pendapatan dari sektor Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat. Dalam lima tahun terakhir ini pendapatan dari sektor Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat antara target dan



realisasi belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal itu yang dapat menyebabkan PAD pada tahun 2006 dan 2007 menurun dibandingkan tahun 2008. Dalam lima tahun terakhir ini pendapatan dari sektor Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat antara target dan realisasi belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal itu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2. Target dan realitas penerimaan pajak daerah Kabupaten Bangka Barat

Tahun Anggaran	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Kontribusi (%)
2005	8.878.100.000,00	10.471.224.767,00	119,24
2006	10.290.579.000,00	8.885.495.069,00	86,34
2007	2.020.500.000,00	2.002.940.871	99,13
2008	3.287.000.000,00	3.649.571.949,00	111,03
2009	2.277.000.000,00	5.007.402.070	220,59

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Tabel diatas menunjukkan bahwa secara efektivitas, pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendapatan daerah dari pos ini yang belum memenuhi target yang diharapkan pada tahun 2006 sampai tahun 2007, sedangkan tahun 2008 sampai tahun 2009 dapat mencapai target.

Upaya peningkatan PAD khususnya Pajak Daerah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dari pemerintah daerah Kabupaten Bangka Barat dalam pelaksanaan otonomi daerah, karena dengan meningkatnya jumlah pemasukan dari pos pajak daerah maka akan membesar pula kontribusinya terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dimana hal itu merupakan prasyarat daerah untuk membiayai sendiri kebutuhan rumah tangganya sebagai daerah otonom. Berkaitan dengan upaya menggali dan mengolah sumber-sumber penerimaan daerah, peningkatan penerimaan PAD tidak dapat dipisahkan dari



fungsi dan peranan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset. Peran organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset bukan sekedar mengejar pencapaian target-target yang telah ditetapkan, tetapi juga harus sanggup menyesuaikan dan mengantisipasi gejala internal organisasi dan berbagi perubahan lingkungan eksternal organisasi.

Adapun dasar pengukuran efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat selama ini masih dititik beratkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan dan retribusi daerah, bukan pada kemampuan melayani publik. Pengukuran yang demikian bagi organisasi non profit/ lembaga pemerintahan kurang cocok. Karena adanya peran ganda yaitu lembaga penerima dan sekaligus sebagai pelayan publik. Oleh karenanya bagi lembaga Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang tidak dapat mencapai target penerimaan pada suatu periode tertentu belum tentu disebut gagal, diperlukan satu ukuran efektivitas organisasi yang dianggap relatif obyektif.

Dalam hal efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat pada laporan tahun 2006-2007 menunjukkan terdapat permasalahan antara lain seperti :

1. Terjadinya pengurangan ketetapan pajak terhadap wajib pajak yang dikarenakan sesuatu alasan wajib pajak yang berkenaan dengan kenaikan ketetapan dengan alasan ekonomi.
2. Belum tersedianya data wajib pajak dan retribusi serta tunggakan pajak daerah secara akurat

3. Pada Seksi Pembukuan dan Pelaporan, khusus teknis administrasi, terlihat kurang aktifnya aparat pemungut PAD
4. Laporan sering terlambat dibuat dan sebagainya, hal ini menunjukkan adanya inefektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

Secara obyektif pengukuran efektivitas organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi terdapat berbagai kesulitan yaitu :

*Pertama*, yaitu kompleksitas organisasi, karena Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset terdiri dari perangkat lunak dan keras yaitu struktur sumber daya manusia dan anggaran. Struktur meliputi adanya kewenangan dan tanggung jawab, sumber daya manusia menyangkut berbagai keahlian yang dibutuhkan langsung maupun tidak langsung dalam proses peningkatan PAD. Anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran operasional.

*Kedua*, adanya perbedaan kegiatan. Unit-unit pelayanan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset ada yang mengkategorikan unit basah dan kering. Unit basah karena beroperasi pada potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah yang relatif lebih besar, dan tuntutan pelayanan yang tinggi, sedangkan unit kering merupakan unit yang bekerja dengan potensi yang lebih kecil dan pelayanan rendah.

*Ketiga*, pengukuran kinerja. Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan dari satu periode ke periode yang lain (*time series*) jumlah yang berhasil dipungut oleh unit-unit didalam Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

Melihat kenyataan tersebut diatas, maka dalam penelitian ini digunakan ancangan satu dimensi, dan bukan multi dimensi, sehingga analisis yang digunakan akan membahas fenomena efektivitas dari masing-masing variabel yang dimunculkan dan dianggap dominan mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat. Sehubungan dengan realitas menurunnya pendapatan asli daerah khususnya dari Pajak Daerah serta masih jauhnya jumlah pendapatan dari sektor ini dari harapan, maka sebaiknya perlu dikaji ulang mengenai efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yakni dalam kebijakan pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan retribusi daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Kabupaten Bangka Barat. Dalam kondisi seperti ini, maka efektivitas organisasi dan kondisi lingkungan serta kebijakan manajemen akan sangat menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam peningkatan pendapatan asli daerah.

Mencermati kondisi tersebut, maka untuk mewujudkan peningkatan penerimaan pendapatan asli daerah Kabupaten Bangka Barat, langkah yang paling tepat adalah mengkaji ulang mengenai bagaimana efektivitas organisasi serta pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang dilaksanakan di Kabupaten Bangka Barat baik dari segi sumber daya manusia yakni pegawai dan petugas pemungut pajak dan retribusi maupun dari segi masyarakat dan kondisi wilayah di Kabupaten Bangka Barat.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis sangat tertarik untuk mencoba meneliti dan mendeskripsikan masalah menurunnya pendapatan asli



daerah dari sektor Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dengan mengambil judul “Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan realitas yang ada khususnya mengenai menurunnya pendapatan asli daerah khususnya dari pos pajak daerah dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka Barat yang tentu saja berdampak pula pada tingkat PAD, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yang perlu penulis teliti dan kaji lebih lanjut yaitu:

1. Bagaimanakah efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat?
2. Apakah tupoksi organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat sudah berjalan secara efektif ditinjau dari produktifitas, struktur organisasi, kerjasama dengan instansi lain, kemampuan pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Menganalisis efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.
2. Menganalisis efektivitas tupoksi organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ditinjau dari aspek produktifitas, struktur organisasi, kerjasama dengan inistansi lain, kemampuan pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja.

**D. Kegunaan Penelitian**

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Barat dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan Dinas Pajak dan Retribusi Daerah dalam peningkatan PAD.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah ilmiah khususnya yang berkaitan dengan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dalam peningkatan PAD di Kabupaten Bangka Barat.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Pengertian Organisasi

Organisasi yang didirikan pada dasarnya ingin mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efisien dan efektif dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini dapat dilakukan apabila para manajer dan anggotanya mengerti dan memahami dengan benar tentang organisasi. Karena, organisasi tersebut dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku dan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, pendefinisian organisasi yang banyak dilakukan oleh para ahli sekurang-kurangnya mempunyai unsur-unsur adanya manusia atau orang-orang yang bekerjasama, adanya kerjasama itu sendiri, dan adanya tujuan organisasi yang telah disepakati.

Dessler (1985:116) mengemukakan pendapatnya tentang organisasi sebagai berikut:

“Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat didalamnya diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama.”

Sedangkan Dimock (1960:129) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

*Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a inidied whole through which authority, coordination and control may be exerciseto achive a given purpose.”* (Organisasi adalah perpaduan secara sistematika daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Sementara itu Raymond E. Miles (1975:9) memberi batasan mengenai organisasi sebagai berikut:

*“..... an organization is nothing more than a collection of people groups togethers arround a technology which is operated to transform inputs from its environment into marketable goods or services.”* (.....organisasi tidak lebih daripada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah *input-input* dari lingkungan menjadi barang atau jasa-jasa yang dapat dipasarkan).

Definisi organisasi dari beberapa pandangan ahli organisasi tersebut diatas maka selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan dalam mendefinisikan organisasi secara sederhana sebagai berikut Organisasi adalah merupakan suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan didalamnya ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Organisasi itu sangatlah penting dalam kehidupan kita dan meresap dalam kehidupan masyarakat, karena dalam kenyataannya sebagian besar orang hidup dalam organisasi dan menghabiskan waktu hidup mereka sebagai anggota organisasi (sosial, pekerjaan, sekolah dan sebagainya). Memang kadangkala kita melihat organisasi itu dapat dijalankan dengan lancar, efisien dan cepat serta tanggap terhadap kebutuhan manusia dan kadangkala juga dapat menjengkelkan atau membingungkan kita. Namun organsasi itu setidaknya-tidaknya dapat mencapai

tujuannya secara efisien dan efektif jika kemampuan *technical skill* dan manajerial *skill* dapat diterapkan dengan baik menjadi satu kesatuan yang solid yakni kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi dapat dilihat atau ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

a. Organisasi Sebagai Wadah

Organisasi adalah merupakan suatu wahana kegiatan yang mencerminkan bahwa organisasi merupakan tempat beraktivitas saja yakni kegiatan administrasi dan manajemen. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, serta hubungan dan tata kerjanya. Pengertian demikian ini merupakan organisasi yang bersifat “statis” karena hanya melihat strukturnya saja. Dikatakan oleh Soewarno Handyaningrat (1980:42) memberikan penjelasan sebagai wadah yang sifatnya statis, karena setiap orang dalam wadah itu harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya serta hubungan dan tata kerjanya.

Oleh karena itu dalam organisasi yang dipandang sebagai wadah aktivitas maka pola struktur harus atas dasar landasan yang kuat serta pemikiran yang benar-benar berorientasi pada masa depan. Hal ini sangat perlu dilakukan untuk mengantisipasi terjadi adanya perubahan dimasa datang misalnya perubahan tujuan, perubahan aktivitas yang menuntut adanya perubahan yang mendasar dan strukturnya tidak harus berubah.

b. Organisasi Sebagai suatu Proses Pembagian Kerja

Organisasi sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa adanya unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu,



adanya kerjasama dan adanya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi dalam organisasi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena adanya pembagian kerja yang telah jelas dalam suatu sistem. Kerjasama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang dilakukan akan memungkinkan terjadinya hubungan kerjasama yang formal sesuai dengan apa yang telah ditetapkan disamping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain, hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu organisasi.

#### c. Organisasi sebagai Suatu Alat dalam Mencapai Tujuan

Manusia mendirikan suatu organisasi karena adanya beberapa tujuan dari individu dan hanya akan tercapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan adanya kesepakatan-kesepakatan atau adanya persetujuan bersama. Untuk melaksanakan kesepakatan tersebut maka dengan cara kerjasama akan dapat meringankan, mengefektifkan, mengefisiensikan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama.

Gibson, et. al (1993:3) dalam kaitannya dengan tujuan maka organisasi itu mengejar tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Organisasi merupakan suatu alat dalam mencapai tujuan dan sangat diperlukan oleh masyarakat baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan). Tujuan

organisasi akan tercapai bilamana tiap-tiap individu yang ada dalam organisasi sadar akan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai.

2. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset sebagai Organisasi Birokrasi

Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 124, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah. Keberadaan dinas daerah sebagai organisasi nonprofit merupakan bagian yang menjadi pelengkap dalam membantu pelaksanaan tugas-tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Barat dalam kerangka otonomi daerah.

Kebanyakan organisasi seperti tersebut diatas, maka dalam rangka mendesain struktur organisasi menurut pandangan Weber, Birokrasilah yang merupakan alat yang paling efisien dalam mendesain struktur organisasi dalam mencapai tujuannya, dan birokrasi sangat diperlukan bagi organisasi-organisasi besar dan kompleks.

Secara kelembagaan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Barat Nomor 4 Tahun 2008 tentang Organisasi ini adalah unsur pelaksana otonomi daerah Kabupaten Bangka Barat di bidang Pendapatan Daerah dengan tugas pokoknya adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan serta tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati Kabupaten Bangka Barat.

Sebagai unsur pelaksana maka birokrasi harus bersifat netral dan melayani masyarakat tanpa memandang latar belakang sosial masyarakat. Weber mengajukan enam syarat tercapainya birokrasi yang netral yaitu: (1) *Decentralization of work*, (2) *Fixed and Jurisdictional area*, (3) *Profesionalized System of work*, (4) *Technical capability*, (5) *No Personal Feelings organization Favoritisme*, (6) *Tracking Career*. Karena yang dibayangkan oleh Weber adalah birokrasi yang ideal dengan asumsi bahwa birokrasi menjalankan fungsi administrasi yaitu menerapkan kebijakan politik yang dibuat melalui proses politik yang dilakukan oleh pejabat politik bukan birokrat karier.

Penekanan tentang pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi maka Warsito Utomo (2000) menekankan beberapa point penting yang perlu diperhatikan untuk melakukan perubahan birokrasi di Indonesia (diluar aspek budaya) dengan asumsi demi pemulihan birokrasi sebagai lembaga negara *public service* yang transparan, *accountable*, *responsive* dan bersih dari segala bentuk penyalahgunaan kekuasaan : (1) Pemerintah Pusat (dalam hal ini pusat pemerintahan baik di Jakarta maupun di daerah-daerah) seharusnya merupakan *source of reform dan drive reform efforts*. Dimana pada kenyataannya Pemerintah Pusat haruslah merupakan komponen yang harus di reform terlebih dahulu (2) Selama ini reformasi birokrasi hanyalah dalam kadar retorik yang banyak diucapkan oleh atasan atau pemerintah atasan (*top of government*), sedangkan sesungguhnya yang telah siap menggebu-gebu adalah tingkat bawahan (*lower echelons*). Untuk itu bagaimanakan baik *lower echolons* maupun *top of government* kedua-duanya mengimplementasikan perubahan birokrasi. (3) Tidak saja reformasi birokrasi harus kontinyu dan terprogram dan jelas jangka

waktunya, tetapi juga harus terprogram dan terencana di dalam *budget* (penganggaran), (4) Meskipun proses, prosedur, prosedur dan *content* merupakan hal yang pokok di dalam mereformasi birokrasi, tetapi yang harus memperoleh perhatian yang paling utama untuk mendorong perubahan birokrasi Indonesia adalah reformasi *behavior*.

Dalam rangka peningkatan mutu birokrasi khususnya Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dalam pelayanan publiknya diperlukan perubahan birokrasi dalam pelaksanaan otonomi daerah. Birokrasi harus terus menerus memperbaiki kinerjanya agar tercipta birokrasi yang handal produktif, kompetitif, reprehensive dan *akuntable*. Oleh karena itu, birokrasi harus mengoreksi dan mereduksi kelemahan masa lalau dan masa mendatang secara terus menerus.

Untuk mencapai efektivitas organisasi dalam membangun keberhasilan di era otonomi daerah tergantung pada efektivitas dinas-dinas daerah sebagai institusi pemerintah daerah yang hadir untuk melayani masyarakat dan menempatkan masyarakat sebagai pemegang saham, sehingga perlu perhatian serius dalam memberikan pelayanan. Kesemuanya ini memerlukan aparat pelaksana yang mempunyai hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan berdasarkan visi, misi serta rencana strategik organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

### 3. Efektivitas Organisasi

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Konsep Efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Secara nyata Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Sedangkan menurut Miller (1977: 292) mengemukakan bahwa :

*“Effectiveness be define as the degree to wich a social system achieve its goals. Effectiveness must be distingiished from efficiency. Efficiency is mainly concered with goal attainments.”* (Efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandaung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan.

Selanjutnya dikatakan oleh Georgopualos dan Tannebaum (dalam Etzioni, 1969: 82) mengemukakan:

*“.....organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, ulfil it’s objective without incapacitating it’s means and resours and without placing strain upon it’s members.”* Pandangan tersebut dapat diartikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya).

Jadi secara umum ada pandangan bahwa efektivitas dimaksudkan atau dapat didefinisikan dalam batas-batas dari tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hall (1974:96) mengartikan bahwa dengan tingkat sejauhmana suatu organisasi merealisasikan tujuannya. Semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan bagaimana cara mencapainya tidak dibahas. Yang membahas bagaimana mencapai tingkat efektivitas adalah Argris (dalam Siliss, 1968:312) yang mengatakan *“Organizational efectiveness then is balanced organisation optimal emphasis upon achieving object solving*

*competence and human energy utilization.*” Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Berarti bicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek didalamnya yaitu: 1) Tujuan organisasi dan 2) Pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penelitian ini perspektif efektivitas organisasi yang digunakan adalah perpektif tujuan, dimana tolok ukur yang digunakan adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan, termasuk merealisasi visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diembannya. Jadi tolok ukur efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat meliputi tingkat produktivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam melakukan pemungutan pajak dan redistribusi daerah secara optimal.

Menurut Gibson et. al, Siagian (1986:33) mengatakan pula bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- c. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- d. Perencanaan yang matang
- e. Penyusunan program yang tepat
- f. Tersedianya sarana dan prasarana
- g. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Definisi-definisi tersebut melihat efektivitas organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun organisasi dengan

efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertian sebagai misi akhir adalah pekerjaan yang sulit, karena sering tujuan yang dikejar oleh suatu organisasi tidak dapat ditentukan secara pasti. Dari sudut ini maka organisasi tidak pernah mencapai tujuannya dalam pengertian yang akhir atau selalu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karenanya kemudian berkembang dari pemikiran lain mengenai penilaian kebutuhan organisasi dengan perspektif dari berbagai multi disiplin pengetahuan.

Kenyataan dalam upaya mencapai tujuan akhir, organisasi harus mengenali kondisi-kondisi yang dapat menghalangi tercapainya tujuan. Jadi dapat diterima pandangan Steers (1985:5) yang menilai efektivitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Dalam pengertian ini pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai dan optimal, tampak lebih realistis untuk tujuan evaluasi daripada menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan sebagai dasar ukuran. Sehingga keberhasilan dapat dilihat dari berbagai kriteria yang dikembangkan oleh para ahli namun karena masing-masing organisasi adalah unik, maka tidak ada rangkasan teratur yang dapat diterima secara umum.

Memperhatikan pendapat ahli diatas bahwa dipahami bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional. Multidimensional ini terjadi karena antara satu ahli dengan yang lainnya memiliki dasar ilmu yang berbeda walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa dalam pengertian efektivitas organisasi tercakup pengertian kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan, program atau misi) suatu organisasi, produktivitas organisasi dan tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara anggota organisasi.

Tingkat produktivitas dipilih sebagai indikator pengukuran efektivitas organisasi dimana organisasi sebagai sesuatu wadah usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Pemanfaatan sumber daya sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu produktivitas yang sedang diartikan sebagai ukuran sampai sejauhmana sumber daya yang ada disertakan dan dipadukan untuk mencapai suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan tolok ukur efektivitas organisasi, karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Produktivitas merupakan ratio masukan dan keluaran sedang pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauhmana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Untuk organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset produktivitas organisasi dapat dilihat sampai sejauhmana pelaksanaan Pajak Daerah sudah mencapai target yang telah ditetapkan, sesuai dengan mandat yang diterima Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset untuk melakukan pengumpulan pajak dan retribusi daerah.

Banyak pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, namun pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut telah terangkum dalam hasil penelitian Richard M. Steers, seperti teori mengenai



pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi keberhasilan pembinaan organisasi akan mengakibatkan keberhasilan organisasi.

Lain halnya yang dikemukakan oleh Dydiet Hardjito (1997 : 65) mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi yang meliputi (1) struktur, (2) tujuan; (3) manusia, (4) hukum (5) prosedur pengoperasian yang berlaku; (6) teknologi, (7) lingkungan, (8) kompleksitas (9) spesialisasi; (10) kewenangan; (11) pembagian tugas.

Dalam mencapai efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda-beda tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut maka Komberly dan Rottman (dalam Gibson et al, 1996: 32) berpendapat bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, proses dan kultur.

Setiap organisasi mempunyai kerangka acuan yang berbeda, hal ini dipertegas lagi oleh pendapat Hall (1991: 248) dikemukakan bahwa dalam menilai efektivitas suatu organisasi baik organisasi publik maupun privat terdapat sejumlah model pendekatan yang dapat digunakan, diantaranya *system Resource Model*, *The Goals Model* dan *Social Function Model*.

Suatu pendekatan didalam arti bagaimana pendekatan atau teori terhadap pencapaian suatu tujuan. Persepektif efektivitas menekankan tentang peran sentral dari pencapaian tujuan organisasi, dimana dalam menilai organisasi apakah dapat bertahan hidup maka dilakukan evaluasi yang relevan bagi suatu tujuan tertentu.

Demikian banyak rangkaian kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi seperti apa yang dikemukakan diatas, akan tetapi untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kriteria adalah sangat sulit sekali, karena harus melihat pada hasil-hasil penelitian terdahulu. Dengan dikemukakannya empat faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi oleh Steers, maka dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 2.1. Faktor-faktor penyumbang efektivitas organisasi

KARAKTERISTIK ORGANISASI	KARAKTERISTIK LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK PEKERJA	KARAKTERISTIK PRAKTEK MANAJEMEN
1. Struktur : Desentralisasi Spesialisasi Formalisasi Rentang Kendali 2. Teknologi : Operasi Bahan Pengetahuan	1. Ekstern : Kekomplekan Kestabilan Ketidaktentuan 2. Intern : Orientasi pada karya Pekerja sentris Orientasi pada imbalan Hukuman Keamanan vs resiko Keterbukaan vs pertahanan	1. Keterikatan pada organisasi Ketertarikan Kemantapan kerja Keikatan (komitmen) 2. Prestasi kerja : Motivasi Tujuan Kebutuhan Kemampuan Kejelasan peran	1. Penyusunan tujuan strategis 2. Pencarian pemanfaatan dan sumber daya 3. Menciptakan lingkungan prestasi 4. Kepemimpinan dan pengambilan 5. Inovasi dan adaptasi organisasi

Sumber: Steers, (1985: 8).

Adapun pengaruh 4 faktor tersebut terhadap efektivitas organisasi sebagai berikut :

#### a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti deentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara

singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Teknologi menyangkut mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi. Faktor ini akan mengatur atau menentukan sampai sejauh mana para anggota organisasi dapat mengambil keputusan. Faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka.

Faktor formalisasi berhubungan dengan tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang selalu berubah, semakin formal suatu organisasi semakin sulit organisasi tersebut untuk beradaptasi terhadap lingkungan. Hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas organisasi karena faktor tersebut menyangkut para pekerja yang cenderung lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi jika peraturan dan ketentuan yang ada dibatasi seminimal mungkin.

Harvey (dalam Steers, 1985:99) menemukan bahwa semakin mantap teknologi sebuah organisasi, makin tinggi pula tingkat penstrukturannya yaitu tingkat spesialisasi, sentralisasi, spesifikasi tugas dan lain-lain. Efektivitas organisasi sebagian besar merupakan hasil bagaimana tingkat Indonesia dapat

sukses memadukan teknologi dengan struktur yang tepat. Keselarasan antara struktur dan teknologi yang digunakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan ini mencakup dua aspek yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi. Yang meliputi macam-macam atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi dan efektivitas khususnya atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas khususnya atribut diukur pada tingkat individual.

Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi seperti kondisi ekonomi, pasar dan peraturan pemerintah. Hal ini mempengaruhi derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat kestabilan lingkungan.

Steers (1985:111) menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan para ahli bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketetapan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi.

c. Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerja berhubungan dengan peranan perbedaan individu para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para individu pekerja mempunyai pandangan yang berlainan, tujuan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Variasi sifat pekerja ini yang sedang menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Dua hal tersebut adalah rasa keterikatan terhadap organisasi dan prestasi kerja individu.

Menurut Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985: 135) peranan tingkah laku dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga persyaratan sebagai berikut:

1. Setiap organisasi harus mampu membawa dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terjadi dari pekerja pria dan wanita yang terampil. Berarti disamping mengadakan penerimaan dari penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu.
2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik, akan tetapi tidak relevan dengan perannya sehingga berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Setiap anggota bukan hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga

harus bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.

Disamping prestasi peranan yang dapat diandalkan organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif, *job description* tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena bila terjadi keadaan darurat atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasinya.

#### d. Kebijakan dan praktek manajemen

Karena manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Kebijakan yang baik adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan harus dipahami tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Amstrong, 1993:49). Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian melaksanakannya melalui orang-orang (Amstrong, 1993:14). Definisi ini menekankan bahwa dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting.

Dari faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, sedikitnya diidentifikasi menjadi enam variabel yang menyumbang efektivitas yaitu: 1) penyusunan tujuan strategis, 2) pencarian dan pemanfaatan sumber daya, 3) menciptakan lingkungan prestasi, 4) proses komunikasi, 5) kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan 6) inovasi dan adaptasi.

Dari keempat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dinyatakan oleh Steers tersebut dapat dijelaskan secara ringkas bahwa: 1) struktur yang dibangun dan teknologi yang digunakan dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap proses dan pencapaian tujuan, 2) organisasi sebagai organisasi yang terbuka, kelangsungan hidupnya akan sangat tergantung kepada lingkungan sekitarnya baik yang berada di dalam organisasi maupun diluar organisasi, 3) bahwa manusia sebagai unsur penting dari organisasi memiliki kemampuan, pandangan motivasi dan budaya yang berbeda, dan 4) kebijakan dan praktek manajemen yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi sangat berpengaruh bagi organisasi maupun bagi pencapaian tujuan.

Berdasarkan penjelasan atas faktor-faktor diatas beserta variabelnya dapat dipahami demikian banyak faktor yang berpengaruh pada efektivitas suatu organisasi dan untuk itu penulis berdasarkan atas pengamatan dan pengalaman selama bekerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat melihat bahwa efektivitas organisasi dapat dilihat atau ditinjau dari berbagai aspek sebagai berikut :

- a. Struktur organisasi yaitu sistem pengelompokan pekerjaan yang ditata dalam suatu struktur agar organisasi tersebut dapat digerakan secara maksimal dalam suatu jalinan kerja yang efektif dan efisien. Elemen yang diperhatikan dalam penelitian ini adalah bagaimana kesesuaian penempatan individu pada struktur yang ada dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, dan bagaimana pemanfaatan teknologi dalam organisasi tersebut.

- b. Adanya kerjasama, merupakan unsur yang terpenting dalam organisasi, karena dengan adanya hubungan yang baik/kerjasama yang baik maka keberhasilan pencapaian tujuan organisasi akan lebih cepat. Kerjasama ini bukan hanya terjadi antara individu atau antara unit/bagian saja melainkan adanya kerjasama dengan dinas instansi terkait lainnya. Adanya kerjasama dengan dinas, instansi terkait lainnya akan dapat diketahui berbagai masukan tentang informasi adanya sumber-sumber pendapatan daerah. Elemen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kerjasama rutin yang dilakukan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dengan instansi teknis lainnya.
- c. Kemampuan administratif pegawai, sebagai bentuk dari kemampuan sumber daya manusia merupakan unsur penentu dalam keberhasilan organisasi dalam produktivitas kerja. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai perlu terus dikembangkan baik dari segi pendidikan formalnya maupun pendidikan jenjang kariernya. Dengan kualitas pegawai yang semakin meningkat diharapkan adanya perubahan kerja, etos kerja pegawai meningkat sehingga timbul rasa memiliki organisasi dan tercipta rasa kepuasan baik individu sendiri maupun keseluruhan organisasi. Elemen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kondisi pegawai menurut jenjang pendidikan formal, dan keadaan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan karier.
- d. Perencanaan Program Kerja memegang peranan dalam memulai sesuatu kegiatan atau melakukan suatu pekerjaan. Perencanaan yang baik merupakan perencanaan yang melibatkan baik unsur-unsur pimpinan maupun bawahan dalam menentukan kebijakan manajemen organisasi. Bukan hanya keterlibatan bawahan saja melainkan dalam menyusun suatu rencana program



kerja diperhatikan faktor-faktor baik internal maupun eksternal dalam membahas suatu perencanaan yang sifatnya strategik. Elemen yang dianalisis dalam penelitian ini adalah deskripsi program kerja masing-masing bagian, dan pertemuan rutin yang membahas mengenai pelaksanaan tugas.

- e. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan untuk mencapai efektivitas organisasi. Elemen yang menjadi fokus penelitian ini adalah lamanya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pegawai dan sistem insentif yang diberlakukan bagi anggota organisasi yang berprestasi atau melakukan pekerjaan yang melebihi beban kerja yang ada.

#### 4. Konsep Pajak Dan Retribusi Daerah

Pajak Daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Suandy, 2000: 140).

Suandy (2000:143) mengemukakan bahwa ada beberapa sistem pemungutan pajak seperti berikut ini :

##### (1) *Official Assesment System*

Wewenang Pemungutan Pajak ada pada fiskus. Fiskus berhak menentukan besarnya utang pajak orang pribadi maupun badan dengan mengeluarkan surat ketetapan pajak, yang merupakan bukti timbulnya suatu utang pajak. Wajib pajak pasif menunggu ketetapan Fiskal mengenai utang pajaknya.

##### (2) *Sistem semi Self Assesment System*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada kedua belah pihak, yaitu wajib pajak dan fiskus. Mekanisme pelaksanaan dalam sistem ini berdasarkan suatu anggapan bahwa wajib pajak pada awal tahun menaksir sendiri besarnya pajak terutang yang sesungguhnya ditetapkan oleh fiskal.

(3) Sistem *Withholding*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada pihak ketiga dan bukan oleh fiskus maupun oleh wajib pajak itu sendiri.

(4) Sistem *Full Self Assesment System*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wajib pajak boleh menghitung dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus disetorkan. Wajib pajak harus aktif menghitung dan melaporkan jumlah pajak terutangnya tanpa campur tangan fiskus.

Sistem inilah yang dipergunakan oleh Undang-undang Perpajakan yang sekarang berlaku di Indonesia.

a. Sumber-sumber Penerimaan Daerah

Sebelum membahas lebih rinci mengenai strategi pajak dan retribusi daerah, terlebih dahulu perlu diketahui elemen-elemen penerimaan daerah dalam era otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Berdasarkan Undang-undang No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sumber-sumber penerimaan daerah terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)
2. Dana Perimbangan
3. Pinjaman Daerah
4. Lain-lain Penerimaan yang Sah

b. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Unsur Pendapatan Asli Daerah adalah Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Lainnya

yang Dipisahkan, dan Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah. Diantara keempat sumber tersebut, pajak daerah dan retribusi daerah merupakan sumber andalan PAD. Dasar hukum yang mengatur tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah direvisi dengan Undang-undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Akan tetapi Kabupaten Bangka Barat masih menggunakan Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 dikarenakan Undang-undang yang baru belum disosialisasikan kepada masyarakat Kabupaten Bangka Barat melalui SKPD masing-masing.

Jenis Pajak dan Retribusi Daerah adalah sebagai berikut:

#### 1. Pajak Daerah

Jenis pajak propinsi terdiri atas:

- Pajak Kendaraan Bermotor dan Kendaraan di Atas Air, dengan tarif maksimum 5%.
- Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Atas Air, dengan tarif maksimum 10%.
- Pajak bahan bakar Kendaraan Bermotor, dengan tarif maksimum 5%.
- Pajak Pengambilan dan Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan, dengan tarif maksimum 20%.

Hasil penerimaan pajak propinsi sebagian diperuntukkan bagi Daerah Kabupaten/Kota di wilayah propinsi yang bersangkutan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Hasil penerimaan Pajak kendaraan Bermotor dan Kendaraan di Atas Air dan Bea Balik nama Kendaraan Bermotor dan Kendaraan di Atas Air diserahkan kepada Daerah Kabupaten/Kota paling sedikit 30%;
- Hasil penerimaan Pajak Bahan Bakar Kendaraan bermotor diserahkan kepada Daerah kabupaten/Kota paling sedikit 70%;
- Hasil penerimaan pajak Pengambilan dan Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan diserahkan kepada Kabupaten/Kota paling sedikit 70 %.

Jenis pajak Kabupaten/Kota terdiri atas:

- Pajak Hotel, dengan tarif maksimum 10%
- Pajak Restoran, dengan tarif maksimum 10%
- Pajak Hiburan, dengan tarif maksimum 35%
- Pajak Reklame, dengan tarif maksimum 25%
- Pajak Penerangan Jalan, dengan tarif maksimum 10%
- Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C, dengan tarif maksimum 20%
- Pajak Parkir, dengan tarif maksimum 20%.

Hasil penerimaan pajak kabupaten diperuntukkan paling sedikit 10% bagi desa di wilayah daerah kabupaten yang bersangkutan.

## 2. Retribusi Daerah

Retribusi dibagi atas tiga golongan:

- Retribusi Jasa Umum
- Retribusi Jasa Usaha
- Retribusi Perijinan Tertentu.

Jenis-jenis retribusi ditetapkan dengan Peraturan Daerah sesuai dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

a. Retribusi Jasa Umum

- Jasa tersebut merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi
- Jasa tersebut memberi manfaat khusus bagi pihak yang membayar retribusi disamping untuk melayani kepentingan dan kemanfaatan umum.
- Pemungutan retribusi dapat meningkatkan kualitas penyediaan jasa dengan lebih baik.

b. Retribusi Jasa Usaha

Jasa bersifat komersial yang seyogyanya disediakan oleh sektor swasta tetapi belum memadai atau terdapat harta yang dimiliki daerah yang belum dimanfaatkan secara penuh oleh pemerintah daerah.

c. Retribusi Perijinan Tertentu

- Perijinan tersebut benar-benar diperlukan guna melindungi kepentingan umum;
- Perijinan tersebut merupakan kewenangan pemerintah yang diserahkan pada pemerintah daerah dalam rangka asas desentralisasi; dan
- Biaya yang menjadi beban daerah dalam penyelenggaraan ijin tersebut dan biaya untuk menanggulangi dampak negatif dari pemberian ijin tersebut cukup besar sehingga layak dibiayai dari retribusi perijinan.

Prinsip dan sasaran penetapan tariff retribusi:

a. Retribusi Jasa Umum

Berdasarkan kebijakan daerah dengan mempertimbangkan biaya penyediaan jasa yang bersangkutan, kemampuan masyarakat dan keadilan.

b. Retribusi Jasa Usaha

Berdasarkan tujuan untuk memperoleh keuntungan yang layak

c. Retribusi perjinan Tertentu

Berdasarkan tujuan untuk menutup sebagian atau seluruh biaya penyelenggaraan pemberian ijin yang bersangkutan.

Hasil penerimaan jenis retribusi kabupaten sebagian diperuntukkan bagi desa dan ditetapkan dengan peraturan daerah berdasarkan keterlibatan desa dalam menyediakan pelayanan.

c. Pinjaman Daerah

Berdasarkan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 pemerintah daerah dapat melakukan pinjaman dari sumber dalam negeri atau sumber luar negeri dengan persetujuan pemerintah pusat untuk membiayai sebagian anggarannya. Pinjaman dalam negeri dapat bersumber dari pemerintah pusat dan/atau lembaga komersial, atau melalui penerbitan obligasi daerah. Pinjaman luar negeri dimungkinkan dilakukan daerah, namun mekanismenya harus melalui pemerintah pusat.

d. Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah

Yang dimaksud dengan lain-lain pendapatan daerah yang sah adalah antara lain hibah atau penerimaan dari daerah propinsi atau daerah kabupaten atau kota lainnya, dan penerimaan lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.



## B. Kerangka berpikir

Berdasarkan pada kajian teori diatas maka dapat diketahui *frame work* atau kerangka pemikiran efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah dapat dilihat dari beberapa hal yaitu:

### 1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset itu sendiri yang merupakan ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi dan menurut Miles maupun Handoko memiliki 5 unsur: 1) Spesialisasi Kegiatan, 2) Standarisasi Kegiatan, 3) Koordinasi Kegiatan, 4) Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan, 5) Ukuran Satuan Kerja. Jadi struktur merupakan susunan formal dan mekanisme dengan mana organisasi dikelola sebagai perwujudan hubungan-hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, fungsi-fungsi, kegiatan-kegiatan dari posisi yang menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja.

Dari struktur organisasi maka ada 5 (lima) aspek utama struktur organisasi sebagai berikut.

- 1) Pembagian kerja menunjukkan tanggungjawab atau satuan organisasi untuk bidang tertentu dari beban kerja organisasi.
- 2) Pimpinan dan bawahan yaitu garis menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai pegawai terendah dalam suatu organisasi mempunyai suatu kaitan dengan pimpinan puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip garis

komando harus jelas, dimana seorang bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang dari pimpinannya dan melaporkan pertanggungjawaban kepada pimpinannya.

- 3) Jenis pekerjaan yang dilaksanakan yaitu Label atau deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan atau tugas-tugas pekerjaan dan tanggungjawab yang berbeda
- 4) Pengelompokkan bagian-bagian kerja yaitu keseluruhan bagan organisasi menunjukkan dasar pembagian kegiatan organisasi, misalnya atas dasar fungsional atau divisional atau lainnya (departementalisasi).
- 5) Tingkat manajemen yaitu Sebuah bagan tidak hanya menunjukkan pimpinan dan bawahan, tetapi juga hirarki manajemen secara keseluruhan.

Struktur Organisasi dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan karakteristik organisasi, karena dengan struktur organisasi maka orang-orang dapat disusun atau diatur untuk dapat menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan antar pribadi serta pengaturan pemanfaatan teknologi guna pencapaian tujuan yang efisien dan efektif, serta menempatkan pegawainya pada organisasi tersebut berdasarkan spesialisasinya. Pada struktur organisasi diadakan untuk bekerjanya organisasi tersebut dan bagi pemeliharaannya, dimaksudkan pula pembagian dari peranan-peranan didalam organisasi tersebut, pola-pola wewenang dan sistem komunikasi, komitmen dari orang-orang pada doktrin dan program dari organisasi tersebut akan mempengaruhi kemampuannya untuk melaksanakan komitmen-komitmen yang sudah diprogramkan.

Adanya sistem pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan serta tingkat interaksi antar bagian kerja akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Jadi secara singkat struktur organisasi melihat cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan dengan cepat tepat waktu serta efisien dan efektif.

## 2. Adanya kerjasama

Diketahui bahwa lingkungan ekstern maupun intern yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Karenanya perlu dilakukan kerjasama dengan kekuatan yang diperkirakan mungkin timbul. Kerjasama tersebut dapat didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan suatu organisasi sangatlah dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungan. Dimana tepat tidaknya tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Situasi lingkungan yang terjadi saat ini dan adanya masukan yang terkait dengan pertimbangan-pertimbangan kondisi yang dihadapi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat harus diantisipasi dan diadaptasikan.

Kerjasama dengan instansi lain yakni instansi teknis diluar Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset merupakan wujud daripada karakteristik lingkungan kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang menjadi salah satu fokus kegiatan koordinasi kerja. Kerjasama dengan instansi lain dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan karakteristik lingkungan kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, karena

dengan adanya kerjasama dengan instansi teknis lainnya maka program kerja dalam rangka peningkatan PAD dapat benar-benar dilaksanakan dan tersosialisasi di masyarakat, serta masyarakat akan lebih tahu tentang perkembangan aturan pemerintah tentang pelaksanaan Peraturan Pajak dan Retribusi Daerah. Dengan kerjasama maka akan di dapat teknologi baru, informasi baru untuk dianalisis, diproses, diambil dan disebarakan bila perlu karena suatu organisasi dengan kekosongan informasi tidak dapat membuat keputusan yang rasional. Disamping itu dengan adanya hubungan yang harmonis dari masing-masing unit pelaksana dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset sendiri dengan unit-unit lainnya dalam mengantisipasi perkembangan situasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, hal inilah yang akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam peningkatan PAD.

### 3. Kemampuan Administratif pegawai

Selain hal tersebut diatas kemampuan administratif pegawai juga mempengaruhi efektivitas karena pekerjaan yang berlainan dan ditangani oleh orang yang berpendidikan sesuai serta terampil dalam bidangnya akan mempengaruhi cara pandang, tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda, dalam pencapaian tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi.

Dengan adanya kemajemukan dalam suatu organisasi maka menggambarkan perbedaan individual diantara pekerja. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari jenjang pendidikan formal yang melihat kemampuan dasar yang dimiliki pegawai, sedangkan kemampuan kursus/diklat yang dimiliki merupakan salah satu syarat dalam jenjang pendidikan karena ketrampilan pegawai yang

mutlak diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi/ efektivitas organisasi.

Kemampuan administratif pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang merupakan wujud dari karakteristik pekerja serta yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Kemampuan administratif pegawai dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan suatu karakteristik pekerja, hal ini sangatlah mungkin karena dengan melihat kemampuan administratif dari pegawai maka akan terwujud suatu bentuk penyelesaian suatu kegiatan kerja dengan cepat, tepat pada waktu penyelesaiannya. Dengan adanya kualitas pegawai baik dari Tingkat Pendidikan formal Pegawai, jenjang pendidikan karier pegawai yang merupakan tersedianya SDM yang handal maka semangat kerja dan mutu pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan proses manajemen yang telah ditentukan. Jadi dengan melihat kemampuan pegawai baik dari segi pendidikan formal maupun jenjang pendidikan kariernya maka akan terlihat kemampuan pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab sebagai pegawai, hal inilah yang akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dalam peningkatan PAD.

#### 4. Perencanaan Program Kerja

Perencanaan program kerja merupakan salah satu bentuk praktek manajemen sebagai penyumbang efektivitas organisasi, karena kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi sangat berpengaruh bagi pencapaian tujuan. Karena perencanaan program kerja yang strategis merupakan suatu perencanaan tentang bagaimana organisasi tersebut

dalam hal ini Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat menerapkan sumber daya yang telah tersedia dengan optimal dan produk-produk/ jasa apa yang akan disediakan.

Betapa pentingnya manajemen bagi organisasi, maka bagi para pimpinan harus menjadi pimpinan yang dapat mengerti para pegawainya, menghargai mereka dan melibatkan mereka dalam proses perencanaan kerja. Bukan hanya keterlibatan mereka dalam perencanaan program kerja saja namun dalam rapat rutin bulanan dalam membahas hal-hal yang berkenaan dengan operasional organisasi sehingga pimpinan akan mengetahui hal apa saja yang sangat berpengaruh terhadap tujuan organisasi baik intern organisasi sendiri maupun ekstern organisasi.

Perencanaan terhadap program kerja yang jelas merupakan wujud dari kebijakan dan praktek manajemen yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. perencanaan program kerja dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan kebijakan dan praktek manajemen, karena melalui suatu perencanaan program kerja yang baik dari masing-masing bagian akan terwujud suatu kebijakan pelaksanaan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah dengan menggunakan manajemen yang baik sehingga target dan realisasi keberhasilan peningkatan PAD dapat terwujud dan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Dengan adanya perencanaan yang baik dan menyangkut sekumpulan pilihan tentang bagaimana organisasi tersebut akan menerapkan sumber dayanya yang telah tersedia dan produk dan jasa apa yang akan disediakan terhadap program tindakan cenderung dirumuskan sebagai tanggapan terhadap mandat legal, tuntutan lingkungan, kesempatan atau prioritas yang ada. Program harus



dirancang dan dikelola sedemikian rupa sehingga akan membangun dukungan bagi organisasi tersebut dan dipandang memberikan lebih banyak manfaat daripada ketidakpuasan sehingga dapat menarik dukungan dari masyarakat. Disamping itu adanya hubungan melalui pertemuan rutin untuk membahas rencana pelaksanaan tugas berpengaruh pula terhadap efektivitas organisasi, karena dengan adanya pertemuan rutin maka program organisasi dapat dengan seksama menilai tentang apa yang dapat diterima dan dibutuhkan masyarakat serta anggota organisasinya.

## 5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

T. Hani Handoko (2000: 193-194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka. Waktu/lama penyelesaian merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dapat dilihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungannya.

Tingkat kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dan juga kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya

diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjalankan tugasnya atau beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan. Aspek penting yang mendukung suatu keberhasilan tidak lain adalah tersedianya sumber daya yang memadai. Sejalan dengan itu Notoatmojo (1992) mengemukakan bahwa: pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Kedua sumber tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilannya suatu pembangunan bangsa organisasi. Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan sentral dan penting menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif. Dalam keadaan yang demikian tidaklah mengherankan bahwa tujuan serta program organisasi yang telah dirumuskan dengan baik hanya akan tetap sulit terwujud secara baik dan benar.

Dalam pelaksanaan penarikan pajak daerah dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka Barat faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor ini. Dengan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, *skill* dan pengetahuan yang cukup memadai, maka pelaksanaan kebijakan

Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah akan dapat berjalan dengan cukup baik.

Thoha (1993:98) menyebutkan bahwa model yang dikembangkan Weisbord yaitu: tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, hubungan dan kepemimpinan akan mempengaruhi efektivitas organisasi jika tidak dilakukan upaya pembinaan organisasi. Pembinaan organisasi merupakan sistem yang menyeluruh yang berusaha menerapkan ilmu perilaku dengan memakai perencanaan pengembangan-pengembangan jangka panjang yang terus berkelanjutan dengan mengembangkan strategi, struktur dan proses sehingga dicapai efektivitas organisasi. Pembinaan organisasi melalui diagnosa dan intervensi organisasi adalah upaya yang terencana untuk meningkatkan efektivitas.

Teori Hirarkhi Kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut:

- a. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi, mulai dari hirarkhi kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
- b. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, di mana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.

- c. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkhinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi di atas, hirarkhi kebutuhan manusia menurut Maslow (Sondang P Siagian, 2004:146) adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)  
Kebutuhan fisiologis merupakan hirarkhi kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, oksigen, tidur, seks dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Security Needs*)  
Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dan bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)  
Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan, kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain sebagainya
- d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)  
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*)  
Aktualisasi diri merupakan hirarkhi kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus-menerus dan tidak pernah terpuaskan Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya.

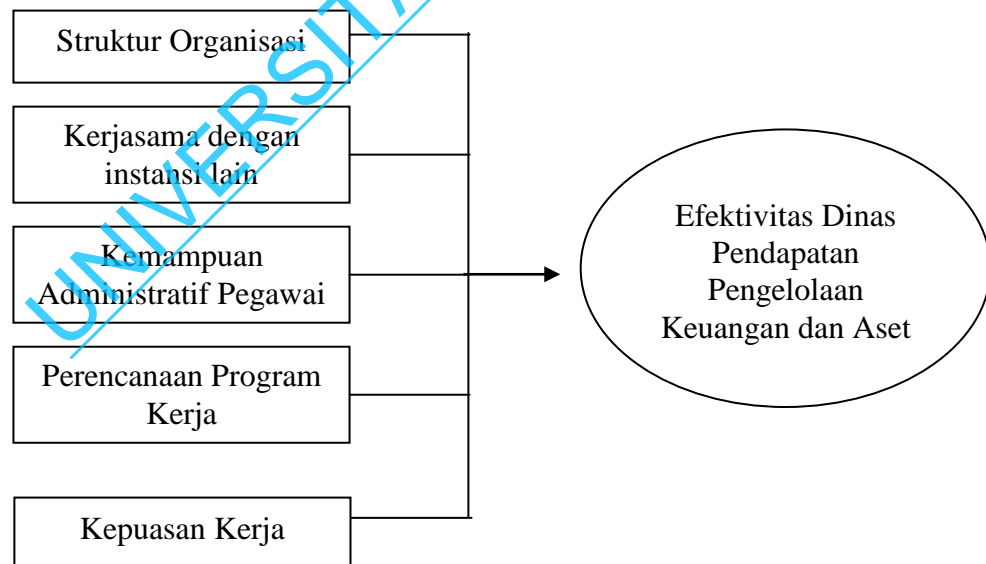
Pengertian diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari individu-individu dalam organisasi dipicu oleh berbagai faktor sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dimilikinya. Khusus untuk Dinas Pendapatan Pengelolaan

Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, maka elemen yang akan dianalisis adalah kepuasan kerja yang diukur dari sistem insentif yang berlaku di organisasi tersebut, apakah insentif yang diberlakukan mampu memuaskan setiap anggota organisasi secara maksimal yang bermuara pada tingkat efektivitas individu, efektivitas kelompok dan pada akhirnya pada efektivitas organisasi.

Elemen lain yang menjadi perhatian adalah kecepatan kerja dari pegawai yang dipicu oleh kepuasan kerja yang dimilikinya. Individu akan bertindak tak acuh apabila ia merasa tidak puas dengan kondisi yang ada, baik dari aspek fisik yang berupa penghargaan materi maupun yang berbentuk psikis berupa kenaikan jabatan atau promosi bagi kariernya.

Dengan memperhatikan hubungan variabel bebas dan variabel terikat, model kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut (gambar 2.1):

Gambar 2.1. Kerangka pemikiran



Sumber : Gibson (1995), Siagian ( 1986 ), Steers (1985)

### C. Definisi Konsep dan Operasional

#### 1. Definisi Konsep

Efektivitas organisasi adalah tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang pada organisasi tersebut.

Struktur organisasi yang merupakan karakteristik organisasi yaitu merupakan cara organisasi menyusun pegawainya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar individu. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kerjasama dengan instansi teknis lainnya merupakan karakteristik lingkungan kerja organisasi yang meliputi dan mewakili macam-macam atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas khususnya diukur pada tingkat individual dan yang mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi.

Kemampuan administratif pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset adalah tingkat pendidikan pegawai, jenjang pendidikan yang telah diikuti menurut jabatannya merupakan karakteristik pekerja yang berhubungan dengan peranan perbedaan individu para pegawai dari segi kualifikasi pendidikan dalam hubungannya dengan semangat dan dorongan kerja (efektivitas). Para individu yakni pegawai mempunyai pandangan dan tujuan yang berlainan serta kemampuan yang berbeda pula. Variasi sifat pekerja ini yang



sering menyebabkan perilaku orang yang satu dengan yang lain berbeda. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Dua hal tersebut adalah rasa keterikatan terhadap organisasi dan prestasi kerja individu.

Perencanaan program kerja kegiatan pada organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset merupakan suatu perencanaan program kerja masing-masing bagian yang merupakan karakteristik kebijakan dan manajemen. Karena para pimpinan memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan tentang program pelaksanaan peningkatan pajak daerah dan retribusi daerah guna memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran yang jelas. Karena kebijakan yang baik dalam perencanaan adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan harus dipahami tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Amstrong, 1993: 49).

Kepuasan kerja adalah kondisi anggota organisasi atau pegawai yang merasa senang karena imbalan atau insentif yang diterima sebagai konsekuensi dari penghargaan atas prestasi atau pengorbanan yang dilakukan terhadap organisasi tempat kerjanya.

## 2. Definisi Operasional

Beberapa variabel yang dapat digunakan untuk menjelaskan mengenai efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dapat dilihat dengan menggunakan beberapa variabel. Adapun variabel-variabel tersebut diatas meliputi :

a. Variabel efektivitas organisasi dalam penelitian ini adalah melalui indikator sebagai berikut :

- 1) Produktivitas diamati melalui hasil pelaksanaan tugas yang dibebankan terhadap organisasi dan dapat diukur dari :
- 2) Kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat
- 3) Target realisasi dan pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir

b. Variabel berikutnya dapat dilihat melalui :

- 1) Struktur organisasi yang dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:
  - Penempatan individu sesuai jabatan dengan pendidikannya
  - Pemanfaatan teknologi yang dipergunakan
- 2) Kerjasama dengan instansi lain yang dapat diukur melalui beberapa indikator antara lain:
  - Kerjasama rutin dengan instansi teknis lainnya
  - Sifat hubungan antar bagian dari unit teknis lainnya
- 3) Kemampuan administratif pegawai dapat dilihat dan diukur dengan indikator yang meliputi:
  - Keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan formal pegawai
  - Keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan karier
- 4) Perencanaan program kerja dapat dilihat dan diukur dengan indikator yang meliputi:
  - Adanya program kerja masing-masing bagian
  - Adanya pertemuan rutin untuk membahas pelaksanaan tugas.

- 5) Kepuasan kerja yang diamati melalui:
- Lamanya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pada pegawai
  - Sistem pembagian insentif pegawai dan dasar hukum pemberian insentif

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Desain Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang mana metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu.

Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada suatu saat tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu variabel atau tema, gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala (fenomena) menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Widodo & Mukhtar, 2000: 15).

Data kuantitatif yang berasal dari data sekunder digunakan untuk mendukung analisis penelitian secara keseluruhan sebagai pembuktian bagi simpulan fenomena antara variabel bebas dan variabel tergantungnya, yang dalam hal ini merupakan analisis efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi dalam mengemban tugas pemungutan pajak dan retribusi daerah.

## **B. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan, yaitu antara Mei sampai dengan Agustus 2010. Penelitian ini mengambil lokasi di wilayah kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat. Selain itu penelitian juga dilakukan pada para wajib pajak khususnya wajib pajak daerah dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka Barat.

## **C. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan yang dimaksud dengan wawancara adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada para pejabat yang terkait dengan pendapatan/ penerimaan daerah, terutama anggota organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang meliputi Kepala Dinas Pendapatan, Sekretaris, Kepala bidang, Kepala Seksi, Kasubbag, dan beberapa orang staf.

Untuk data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pendapatan daerah dan dari berbagai penerbitan, termasuk laporan tahunan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Pemerintah Kabupaten Bangka Barat.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur yang digunakan dalam mengumpulkan data antara lain dengan cara :

##### **1. Wawancara**

Dengan melihat kondisi obyek yang diteliti, maka wawancara mendalam akan dilakukan kepada kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset , para kepala seksi dan para kepala sub seksi, pegawai dan petugas pemungut, beberapa warga wajib kena pajak dan retribusi daerah Kabupaten Bangka Barat.

##### **2. Observasi**

Berdasarkan pada tujuan penelitian, maka peneliti mencoba untuk turun langsung ke lapangan untuk mengidentifikasi situasi dan kondisi obyek penelitian, yaitu khususnya mengenai efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

##### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa-peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan atau menemukan keterangan mengenai peristiwa tersebut.

Wawancara dilakukan terhadap nara sumber yang terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan para Kepala Seksi. Selain itu, pengamatan dan studi dokumentasi juga dilakukan di lingkungan kantor Dinas PPKA Bangka Barat, BPS Daerah, UPT Dinas Pasar, Bappeda Kabupaten Bangka Barat dan

Bagian Penanaman Modal Sekretariat Daerah dari berbagai sumber seperti laporan hasil pemungutan pajak dan retribusi di Kabupaten Bangka Barat tahun 2005-2009, daftar jumlah wajib pajak dan retribusi serta dokumen jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

#### **E. Metode Analisis Data**

Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004:330). Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Sebagaimana dikemukakan Singarimbun (1991:4-5), analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, peneliti mengembangkan konsep, dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis. Dalam hubungannya dengan penelitian ini analisis deskriptif ditujukan memberikan deskripsi mengenai subyek penelitian yaitu mengenai efektivitas organisasi yang terdiri dari beberapa tahap yaitu:



- Pertama-tama mengumpulkan data-data khususnya mengenai fenomena yang terjadi terkait dengan masalah PAD
- Mengelompokkan data dari informasi yang diperoleh yang merupakan gambaran terhadap operasionalisasi dari variabel yang teridentifikasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian ini.
- Penyajian hasil analisis data yang telah diperoleh melalui wawancara observasi maupun data sekunder dan menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui indikator-indikator yang ada
- Menarik kesimpulan terhadap rangkaian analisis data dan informasi yang telah disajikan sehingga dapat diketahui bagaimana efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian mengenai Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, maka sebagai instrumen dalam penelitian ini adalah organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang mengkaji tingkat efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variables*) yang merupakan aspek dari efektivitas antara lain variabel struktur organisasi, kerjasama dengan instansi lain, kemampuan administratif pegawai, perencanaan program kerja, dan kepuasan kerja.

Instrumen dalam penelitian ini yaitu pedoman wawancara, data-data dan kamera sebagai alat dokumentasi.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran umum

##### 1. Kondisi Fisik Wilayah

Kabupaten Bangka Barat dengan luas wilayah lebih kurang 2.820,61 Km<sup>2</sup> atau 282.061 Ha, 138 km dari Kota Pangkalpinang selaku Ibukota Provinsi. Secara geografis, Kabupaten Bangka Barat berbatasan langsung dengan daratan wilayah Kabupaten lainnya di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu Kabupaten Bangka.

Wilayah Kabupaten Bangka Barat memiliki jumlah penduduk 144.000 jiwa yang terdiri dari 74.062 laki-laki dan 69.974 jiwa perempuan terbagi dalam 5 Kecamatan, 4 Kelurahan, dan 53 desa serta didukung 153 dusun/ lingkungan. Sementara itu dilihat dari potensi aparatur negara yang ada hingga tahun 2009 yaitu 2.011 PNS Daerah yang terdiri dari 1.057 laki-laki dan 954 perempuan.

Wilayah yang luas merupakan potensi dan pendukung pembangunan meskipun demikian dengan prasarana, sarana dan fasilitas daerah yang masih sangat terbatas serta pemukiman penduduk yang terpencar dalam kelompok-kelompok kecil merupakan masalah dalam percepatan pembangunan daerah.

##### 2. Demografis

Percepatan pertambahan penduduk sampai saat ini belum diimbangi dengan percepatan pembangunan yang dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Angka pertambahan tenaga kerja/pencari kerja terus menunjukkan pengangguran yang terbuka.

Menurut Kabupaten Bangka Barat dalam angka tahun 2009 maka luas daerah dan kepadatan penduduk Kabupaten Bangka Barat dirinci Per Kecamatan, Tahun 2009, dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Luas daerah dan kepadatan penduduk Kabupaten Bangka Barat dirinci per Kecamatan Tahun 2009

No.	Kecamatan	Luas Daerah (km)	Jumlah Penduduk (orang)	Kepadatan penduduk per km <sup>2</sup>
1.	Muntok	469	36.657	78
2.	Simpang teritip	626,47	23.952	38
3.	Kelapa	601,17	25.438	42
4.	Tempilang	398,86	20.608	52
5.	Jebus	730,11	37.345	51
J u m l a h		2.820,61	144.000	52

Sumber : Kabupaten Bangka Barat Dalam Angka, 2009.

### 3. Keadaan Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu daerah pada umumnya dapat dilihat dari indikator perubahan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dari tahun ketahun. Begitu pula halnya dengan keadaan sosial dapat dilihat dari tingkat pendidikan masyarakatnya. PDRB menggambarkan kemampuan suatu daerah dalam mengelola sumber daya alam dan faktor-faktor produksi, PDRB merupakan jumlah dari nilai tambah yang diciptakan dari seluruh aktivitas ekonomi disuatu daerah. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bangka Barat yang dicerminkan oleh pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan tahun 2009 mencapai 5.81 %, walaupun tumbuh positif, pertumbuhan ekonomi tahun 2009 sedikit melambat dibandingkan tahun sebelumnya yang mampu tumbuh 4,91 % dari 3.85 % pada tahun 2008. Adanya penertiban timah ilegal

yang menimbulkan gejolak masyarakat turut mempengaruhi penurunan pertumbuhan ekonomi masyarakat.

PDRB Kabupaten Bangka Barat tahun 2009 mencapai Rp. 31.477.646 (tiga puluh satu juta empat ratus tujuh puluh tujuh ribu enam ratus empat puluh enam rupiah). Sektor ekonomi yang mendorong pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bangka Barat paling tinggi disumbangkan oleh sektor perdagangan hotel dan restoran, yaitu mencapai 33.48% diikuti kemudian oleh sektor jasa-jasa yang mampu tumbuh mencapai 17,67 %. Sektor pengangkutan dan komunikasi mampu tumbuh 10,77% dan peran serta sektor peertumbuhan 11,58%.

Tabel 4.2 Produk domestik regional bruto Kabupaten Bangka Barat menurut lapangan usaha atas dasar harga berlaku Tahun 2007 – 2009

No	Tahun	PDRB (Juta Rupiah)
1	2007	3.699.066
2	2008	4.146.112
3	2009	4.987.098

Sumber : Bangka Barat Dalam Angka, 2009.

Kontribusi masing-masing sektor dalam pembentukan besaran PDRB pada tahun 2009 mengalami pergeseran. Sektor-sektor yang mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan PDRB tahun 2009 adalah sebagai berikut :



Tabel 4.3 Distribusi persentase PDRB Kabupaten Bangka Barat menurut lapangan usaha atas dasar harga (juta rupiah) berlaku Tahun 2007-2009

No	Lapangan Usaha	Tahun		
		2007	2008	2009
1	Pertanian	489,489	546,456	658,718
2	Pertambangan dan Penggalan	576,677	602,297	693,005
3	Industri Pengolahan	1.834,299	2.073,629	2.496,266
4	Listrik, Gas dan Air Bersih	10,032	10,660	11,458
5	Bangunan	111,700	136,920	174,082
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran.	469,362	533,346	666,172
7	Pengangkutan dan Komunikasi	33,487	38,316	43,391
8	Keuangan, Sewa dan Jasa Perusahaan.	43,067	45,747	49,306
9	Jasa-jasa	130,960	158,742	194,650
<b>PDRB</b>		<b>3.699,066</b>	<b>4.146,112</b>	<b>4.987,098</b>

Sumber : Bangka Barat Dalam Angka, 2009.

Sektor primer meliputi sektor pertanian dan sektor pertambangan dan penggalan. Sektor ini di Kabupaten Bangka Barata mempunyai kontribusi terbesar kedua setelah sektor sekunder. Sektor sekunder meliputi sektor industri pengolahan, sektor listrik, gas dan air bersih serta sektor bangunan. Sektor sekunder memberikan kontribusi terbesar dalam pembentukan nilai tambah PDRB. Sektor tersier meliputi perdagangan, hotel dan restoran, pengangkutan dan komunikasi, keuangan, persewaan dan jasa perusahaan serta jasa-jasa. Kontribusi sektor ini merupakan sektor terkecil di Kabupaten Bangka Barat. Melihat potensi objek wisata Bangka Barat, perhotelan harusnya dapat ditingkatkan agar wisatawan terfasilitasi ketika berkunjung di Bangka Barat.

#### 4. Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat

Secara kelembagaan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, didirikan dengan mengacu kepada Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2008 tanggal, 5 Maret 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bangka Barat. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset adalah unsur pelaksana Otonomi Daerah dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset yang bersifat wajib maupun pilihan yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas dan berada sepenuhnya dibawah serta bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

##### a. Visi

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yaitu mewujudkan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang professional, amanah serta tertib administrasi,

##### b. Misi

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan profesionalisme
- b. Peningkatan kualitas pelayanan pendapatan pengelolaan keuangan dan asset
- c. Penyelenggaraan system dan prosedur perencanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset.
- c. Tugas pokok dan fungsi

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset adalah melaksanakan unsur pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Untuk

menyelenggarakan tugas tersebut, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset mempunyai fungsi :

- 1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya ;
- 2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

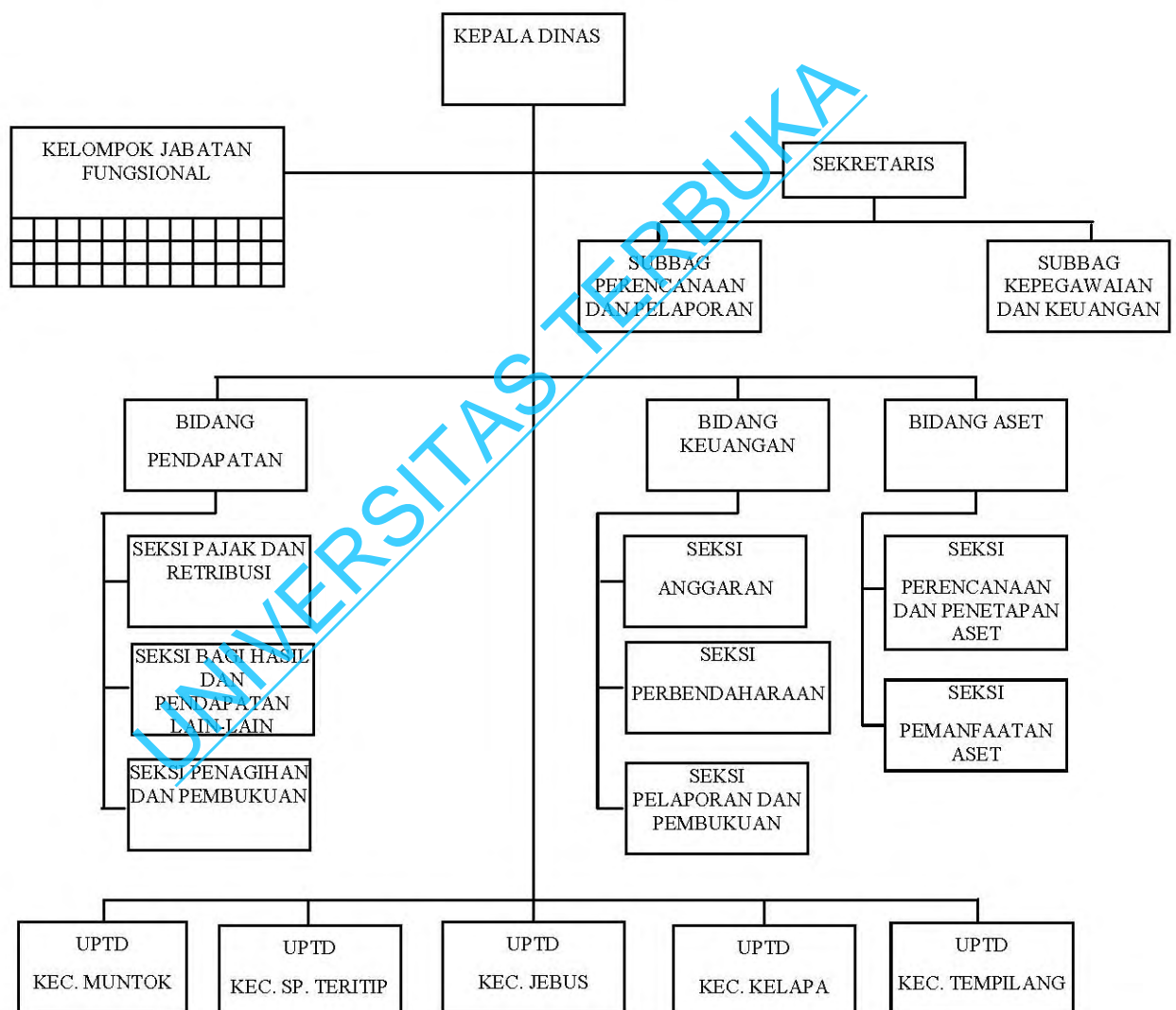
Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana tersebut di atas, maka Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, mempunyai susunan organisasi sebagai berikut :

- 1) Kepala Dinas
- 2) Sekretariat, terdiri dari :
  - Sub bagian perencanaan dan pelaporan
  - Sub bagian keuangan dan kepegawaian
- 3) Bidang keuangan, terdiri dari:
  - Seksi Anggaran;
  - Seksi perbendaharaan;
  - Seksi pembukuan dan laporan keuangan.
- 4) Bidang Aset, terdiri dari:
  - Seksi perencanaan dan penetapan aset;
  - Seksi pemanfaatan aset.
- 5) Bidang Pendapatan, terdiri dari:
  - Seksi pajak dan retribusi;



- Seksi bagi hasil dan pendapatan lain-lain;
  - Seksi penagihan dan pembukuan.
- 6) Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Cabang Dinas;
- 7) Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan struktur organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset adalah sebagaimana bagan di bawah ini:



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat

d. Uraian tugas pokok dan fungsi

Adapun uraian tugas dan fungsi masing-masing Bagian dan Sub Dinas tersebut, sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bangka Barat adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Dinas melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan bupati dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Sekretariat dipimpin oleh sekretaris yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program kerja, pelaporan, pengelolaan urusan rumah tangga dan umum, perencanaan, serta pengelolaan keuangan dan kepegawaian Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset.
  - Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan, mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan perlengkapan, rumah tangga, surat menyurat, anggaran, administrasi keuangan dan urusan kepegawaian dan umum lainnya serta membuat laporan.
  - Sub bagian perencanaan dan pelaporan, mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pengolahan, penyajian dan pengadaan sarana penunjang pelaksanaan tugas serta membuat laporan.
- 3) Bidang Pendapatan mempunyai tugas pokok melaksanakan pemungutan pendapatan asli daerah dan bagi hasil serta pendapatan lain-lain yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.
  - Seksi pajak dan retribusi mempunyai tugas pokok menganalisis dan melaksanakan pendapatan, penetapan serta pemeriksaan pajak dan retribusi.

- Seksi bagi hasil dan pendapatan lain-lain, mempunyai tugas pokok menganalisis dan melaksanakan penerimaan uang hasil pungutan, surat berharga perhitungan serta perincian pendapatan.
  - Seksi penagihan dan pembukuan, mempunyai tugas melaksanakan penagihan dan menyetor hasil penagihan.
- 4) Bidang Aset, mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan , pengadministrasian dan pelaporan barang milik daerah.
- Seksi perencanaan dan penetapan aset, mempunyai tugas pokok menganalisis dan melaksanakan rincian kebutuhan aset milik daerah, menyimpan dan menjaga barang milik daerah serta menyusun laporan barang berupa keadaan, jumlah, nilai aset dan lain-lain sesuai peraturan perundang-undangan.
  - Seksi pemanfaatan aset, mempunyai tugas pokok menyalurkan barang milik daerah, melakukan pengawasan, pengendalian terhadap barang yang ada diwilayah pemerintah daerah.
- 5) Bidang Keuangan, mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan rancangan APBD, pengelolaan administrasi keuangan kekayaan daerah yang dapat dinilai dengan uang.
- Seksi anggaran, mempunyai tugas pokok menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah, menyusun anggaran kas, dan menyiapkan daftar penggunaan anggaran SKPD.
  - Seksi perbendaharaan, mempunyai tugas pokok menganalisis dan melaksanakan sah perbendaharaan dan ganti rugi.

- Seksi pembukuan dan pelaporan keuangan, mempunyai tugas pokok menganalisis dan melaksanakan pembinaan teknis pengumpulan bahan dalam melaksanakan monitoring dan pelaporan APBD.

#### 5. Potensi Pajak Daerah Kabupaten Bangka Barat

Potensi pajak dan retribusi daerah, berdasarkan elemen-elemen penerimaan daerah dalam era otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang sesuai dengan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sumber-sumber penerimaan daerah terdiri atas :

- a. Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- b. Dana Perimbangan
- c. Pinjaman Daerah
- d. Lain-lain Penerimaan yang Sah

Adapun realisasi PAD yang dapat dicapai oleh kabupaten Bangka Barat menurut jenis penerimaan berdasarkan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 adalah sebagai berikut :



Tabel 4.4 Ketetapan dan realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Bangka Barat menurut jenis pajak/ retribusi

Uraian	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
(1)	(2)	(3)	(4)
A. PAD			
- Pajak daerah	3.287.000.000	3.649.571.889,00	111,03
- Retribusi daerah	560.000.000	584.687.573,00	104,41
- Laba BUMD	375.000.000	1.111.485.422,72	296,40
- Penerimaan dari dinas-dinas	5.169.500.000	4.897.434.371,04	94,74
- Penerimaan Lain-lain	11.000.000.000	16.444.366.206,00	149,49
Jumlah (A)	20.391.500.000	26.687.545.461,70	130,88
B. Bagi Hasil			
- Bagi hasil pajak	15.069.288.665	35.899.124.653,50	238,23
- Bagi hasil bukan pajak	12.450.000.000	63.064.551.958,00	506,54
Jumlah (B)	27.519.288.665	98.963.676.612,50	359,62
C. Biaya Pembangunan	15.000.000.000,00	15.000.000.000,00	100
Jumlah 2008	47.910.788.665,00	125.651.222.073,20	262,26
2007	33.245.610.466,00	91.683.813.502,49	172,19
2006	36.570.327.037,84	48.228.541.395,44	131,88
2005	20.531.081.150,00	30.143.961.481,00	146,82

Sumber : Bangka Barat Dalam Angka, 2009.

Dari data diatas terlihat bahwa bantuan pembangunan yang diterima kabupaten Bangka Barat hampir mendominasi penerimaan asli daerah setempat.

Sedangkan realisasi penerimaan Pajak Daerah menurut jenis pajak yang terjadi di Kabupaten Bangka Barat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Realisasi penerimaan pajak daerah menurut jenisnya

No.	Jenis Pajak	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
1.	PKB	3.500.000.000,00	2.437.903.531,57
2.	BBNKB	1.900.000.000,00	2.240.149.063,33
3.	Pajak Potong Hewan	25.000.000,00	28.117.500,00
4.	Pajak Hotel dan Restoran	95.000.000,00	106.773.700,00
5.	Pajak Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan	10.000.000,00	500.000,00
6.	Pajak Atas Pertunjukan dan Keramaian Umum	99.000.000,00	41.887.800,00
7.	Pajak Hiburan	27.000.000,00	22.100.000,00
8.	Pajak Penerangan Jalan Umum	700.000.000,00	1.007.025.954,00
9.	Pajak Pengambilan dan pengolahan Bahan Galian Gol.C	2.000.000.000,00	2.046.941.402,00
10.	Pajak Lain-lain	--	--
	<b>Jumlah</b>	<b>8.356.000.000,00</b>	<b>7.931.398.950,9</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Pada tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa realisasi pajak diperoleh belum melampaui target yang ada sebanyak 95 %, dan didominasi oleh pajak dari pengambilan dan pengolahan Bahan Galian Golongan C, diikuti oleh BBNKB, PKB serta Pajak Hotel Dan Restoran. Hal ini menunjukkan bahwa kabupaten Bangka Barat memiliki potensi di bidang tambang dan sektor pariwisata yang perlu dikembangkan secara maksimal.

Sementara realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak / Bukan Pajak dari pemerintah pusat menurut jenis penerimaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Realisasi penerimaan bagi hasil pajak/ bukan pajak dari Pemerintah Pusat menurut jenis penerimaan

No.	Jenis Penerimaan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
<b>I</b>	<b>Bagi Hasil Pajak</b>	<b>4.569.288.665,00</b>	<b>15.669.399.016,00</b>
1	Pajak Bumi dan Bangunan	2.361.656.305,00	13.980.995.227,00
2	Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	1.841.651.478,00	1.218.448.533,00
3	Pajak Penghasilan Orang pribadi Termasuk PPH Pasal 21/25/29	365.980.882,00	469.955.256,00
<b>II</b>	<b>Bagi Hasil Bukan Pajak</b>	<b>12.450.000.000,00</b>	<b>52.872.392.753,00</b>
1	Iuran Hasil Tetap	4.000.000.000,00	2.235.549.760,00
2	Pungutan Hasil Perikanan	450.000.000,00	140.043.762,00
3	Penerimaan dari Iuran Eksplorasi/Iuran Eksploitasi/Royalti	4.500.000.000,00	47.705.560.779,00
4	DBH Minyak dan Gas Bumi	3.500.000.000,00	2.791.238.452,00
	<b>JUMLAH</b>	<b>17.019.288.665,00</b>	<b>68.541.791.769,00</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa realisasi penerimaan pajak dari Bagi Hasil Bukan Pajak melebihi target yang ditetapkan sebanyak 337,4%, dan masih didominasi oleh Penerimaan dari Iuran Eksplorasi/Iuran Eksploitasi/Royalti.

#### **B. Efektivitas pelaksanaan tupoksi organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat**

Pelaksanaan otonomi daerah pada Kabupaten Bangka Barat saat ini harus terlihat dari kemampuan keuangan daerah yang memadai sangat dibutuhkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas pokok pemerintahan yaitu pembangunan



(*development*), pelayanan (*service*) dan pemberdayaan (*empowerment*) masyarakat. Dalam lima tahun terakhir ini pendapatan dari sektor Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat antara target dan realisasi belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal itu yang dapat menyebabkan PAD pada tahun 2006 dan 2007 menurun dibandingkan tahun 2008. Dalam lima tahun terakhir ini pendapatan dari sektor Pajak Daerah di Kabupaten Bangka Barat antara target dan realisasi belum sesuai dengan yang diharapkan (tabel 1.1).

Adapun dasar pengukuran efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat selama ini masih dititik beratkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan dan retribusi daerah. Realisasi penerimaan Pajak Daerah menurut jenis pajak yang terjadi di Kabupaten Bangka Barat bahwa realisasi pajak diperoleh belum melampaui target yang ada sebanyak 95 %, dan didominasi oleh pajak dari pengambilan dan pengolahan Bahan Galian Golongan C, diikuti oleh BBNKB, PKB serta Pajak Hotel Dan Restoran (tabel 4.5). Hal ini menunjukkan bahwa kabupaten Bangka Barat memiliki potensi di bidang tambang dan sektor pariwisata yang perlu dikembangkan secara maksimal. Sedangkan realisasi penerimaan bagi hasil pajak/ bukan pajak dari Pemerintah Pusat menurut jenis penerimaannya menunjukkan bahwa realisasi penerimaan pajak dari Bagi Hasil Bukan Pajak melebihi target yang ditetapkan sebanyak 337,4%, dan masih didominasi oleh Penerimaan dari Iuran Eksplorasi/Iuran Eksploitasi/ Royalti (Tabel 4.6).

Tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat akan dianalisis berdasarkan dimensi atau ukuran yang telah dikemukakan pada bagian definisi operasional (Bab II).



Analisis kualitatif akan dilakukan melalui elaborasi data kuantitatif yang disajikan dalam bentuk tabel dan untuk memperkaya informasi atas fenomena organisasional ini, maka data kualitatif dari hasil wawancara (*depth interview*) agar dipergunakan sebagai pelengkap.

Hasil analisis dan pembahasan yang dapat dilakukan terhadap kinerja efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat berdasarkan ukuran-ukuran yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan unit analisis yang ada yaitu :

1. Efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Bangka Barat

Pengukuran efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Bangka Barat dilakukan berdasarkan rumusan serta indikator yang telah dibahas pada bab landasan teori yang dipotret pada keadaan empiris yang terjadi pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat beserta kinerja serta *output* yang telah dihasilkan berdasarkan tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset sebagai instansi yang melakukan pengumpulan pajak dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka Barat.

2. Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ditinjau dari produktifitas, struktur organisasi, kerjasama dengan inistansi lain, kemampuan pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja

Hasil analisis terhadap efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ditinjau dari produktifitas, struktur organisasi, kerjasama dengan inistansi lain, kemampuan

pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja berdasarkan ukuran-ukuran yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan unit analisis yang ada yaitu :

#### 1) Produktivitas

Konsep produktivitas lebih berorientasi pada tingkat kinerja barang atau jasa yang dihasilkan pada tataran mutu yang dapat diterima oleh pemberi mandat dan hal itu dapat memenuhi target kinerja yang dimaksudkan, maka analisis yang digunakan pada ukuran produktivitas ini akan terfokus pada kontribusi pajak daerah dan target realisasi serta pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir yang dihasilkan oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

#### 1). Kontribusi pajak daerah

Dengan diberlakukannya Undang-undang nomor: 32 Tahun 2004 dan Undang-undang nomor 33 Tahun 2004, maka prinsip otonomi daerah yang terkandung dalam paket undang-undang tersebut mewajibkan setiap daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri, dengan prinsip peningkatan kemandirian dalam melaksanakan pembangunan. Pemerintah daerah dalam hal ini dipacu untuk meningkatkan kemampuan seoptimal mungkin dalam membelanjai urusan rumah tangganya sendiri, yaitu dengan menggali segala sumber dana yang potensial yang ada di daerah tersebut.

Kemampuan daerah dalam memajukan perekonomian daerahnya terlihat dari perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang positif disisi penerimaan; dan peranannya dari tahun ketahun yang semakin meningkat. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu sumber utama keuangan daerah untuk membiayai

pengeluaran rutin dan pembangunan disamping penerimaan lainnya berupa bagi hasil pajak/bukan pajak, bantuan pembangunan serta pinjaman daerah. Keuangan daerah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menganalisa potensi dan kebutuhan daerah. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah mengalami penurunan dan kemudian mengalami kenaikan secara drastis. Pada tahun anggaran 2006 mengalami penurunan disebabkan karena Kabupaten Bangka Barat masih Kabupaten baaru yang termasuk pemekaran Kabupaten. Sedangkan pada tahun 2008 dan 2009 mengalami kenaikan secara drastis yaitu disebabkan karena mulai membaiknya kondisi perekonomian.

Tabel 4.7 Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah  
Kabupaten Bangka Barat dari Tahun 2005-2009

Tahun Anggaran	Target PAD (Rp)	Realisasi (Rp)	Kontribusi (%)
2005	12.079.046.300,00	14.550.692.224,65	120
2006	15.489.429.037,84	13.155.764.599,10	84,93
2007	17.208.858.199,60	17.182.342.777,85	99,84
2008	22.277.500.000,00	26.687.545.513,76	120
2009	21.595.314.876,00	26.808.900.660,96	126

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Besarnya kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menunjukkan tingkat ketergantungan kabupaten terhadap Pemerintah Pusat. Kontribusi PAD Tahun 2005 sampai dengan 2009 dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut:



Tabel 4.8 Pertumbuhan APBD Kabupaten Bangka Barat  
Tahun Anggaran 2005 – 2009

<b>Tahun Anggaran</b>	<b>APBD (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Kontribusi (%)</b>
2005	122.445.700.595,00	91.880.517.950,00	81
2006	305.058.526.501,00	206.300.806.091,00	75
2007	396.864.201.647,82	303.379.883.381,96	68
2008	442.621.117.977,00	365.696.684.404,51	76
2009	523.449.961.651,74	431.792.494.191,30	83

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2005-2009, data diolah.

Dari data tersebut diatas dapat dilihat bahwa APBD dari tahun 2005-2009 mengalami penurunan, walaupun target setiap tahun mengalami kenaikan tetapi belum mencapai target. Hal ini disebabkan belum akuratnya data mengenai jumlah maupun lokasi aset yang dimiliki Kabupaten Bangka Barat.

Retribusi Daerah yang selanjutnya disebut retribusi, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Selama periode tahun anggaran 2005 sampai dengan 2009, jenis retribusi yang memberikan sumbangan terhadap total penerimaan retribusi daerah di Kabupaten Bangka Barat adalah retribusi pelayanan kesehatan, selama periode pengamatan memberikan kontribusi paling besar. Secara lebih lengkap, komposisi retribusi terhadap total penerimaan retribusi dapat dilihat pada tabel 4.9.:

Tabel 4.9 Komposisi jenis retribusi terhadap penerimaan retribusi daerah  
Kabupaten Bangka Barat Tahun 2005-2009

No.	Jenis Retribusi	2005	2006	2007	2008	2009
1	Pelayanan kesehatan	132.939.780	137.636.340	145.500.000	530.503.500	1.000.000.000
2	Pelayanan kebersihan	9.000.000	67.200.000	106.000.000	100.000.000	126.000.000
3	Penggantian biaya cetak KTP Akte	16.115.000	20.027.000	20.000.000	100.000.000	200.000.000
4	Parkir di tepi jalan umum	28.460.000	30.330.000	50.000.000	19.000.000	47.000.000
5	Pasar	84.835.000	81.470.000	100.000.000	98.500.000	130.000.000
6	Air bersih					
7	Pengujian kendaraan bermotor	31.438.680	58.914.270	65.379.390	65.000.000	88.000.000
8	Pemakaian kekayaan daerah					
9	Terminal	3.750.000	4.050.000	12.500.000	20.000.000	20.500.000
10	Tempat khusus parkir					47.000.000
11	Tempat penitipan anak					
12	Rumah potong hewan	14.520.000	22.422.500	21.600.000	24.012.500	25.000.000
13	Tempat pendaratan kapal			21.000.000	25.000.000	30.000.000
14	Penjualan produksi usaha daerah	1.500.000	3.500.000	4.500.000	2.500.000	2.500.000
15	Izin peruntukan penggunaan tanah					
16	Izin mendirikan bangunan	93.444.214	131.136.181	200.000.000	150.000.000	200.000.000
17	Izin tempat penjualan min. beralkohol					
18	Izin gangguan	20.419.250	42.694.000	50.000.000	99.000.000	99.000.000
19	Izin trayek	700.000	1.175.000	1.500.000	7.500.000	25.000.000
20	Izin pengambilan hasil hutan ikutan					
21	Sewa rumah dinas					
	Jumlah	437.121.924	600.555.291	797.979.390	1.241.016.000	2.040.000.000

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat 2005-2009, data diolah.

Kenaikan penerimaan pendapatan ini salah satunya merupakan hasil kerjasama dengan instansi pariwisata dimana pemungutan pajak hiburan dan retribusi pada obyek wisata digenjut oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dan Dinas Pariwisata kabupaten Bangka Barat secara intensif dan konsisten.

Demikian pula kenaikan Pajak Penerimaan dan Pemungutan Pengolahan Galian C merupakan hasil kerjasama dan koordinasi yang efektif antara Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dengan Dinas Kehutanan kabupaten Bangka Barat yang melakukan pendataan dan menggunakan strategi jemput bola untuk mendatangi para wajib pajak daerah untuk menunaikan kewajibannya sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku di kabupaten Bangka Barat.

2) Target realisasi dan pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir

Salah satu elemen produktivitas yang dapat diukur dari efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat adalah kemampuan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam merealisasi penerimaan PAD sesuai dengan target yang disepakati antara pihak eksekutif dan legislatif. Analisis yang dilakukan adalah target penerimaan pajak yang ditetapkan dan meliputi potensi penerimaan pajak daerah dan retribusi di wilayah Kabupaten Bangka Barat.

Adapun potret dari target maupun realisasi APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Dan PAD (Pendapatan Asli Daerah), di Kabupaten Bangka Barat pada lima tahun berturut-turut ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Target dan realisasi PAD dan APBD Kabupaten Bangka Barat

Tahun Anggaran	PAD			APBD		
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Kontribusi (%)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Kontribusi (%)
2005	12.079.046.300,00	14.560.692.224,65	120	122.445.700.595,00	91.880.517.950,00	81
2006	15.489.429.037,84	13.155.764.599,10	84,93	305.058.526.501,00	206.300.806.091,00	75
2007	17.208.858.199,00	17.182.342.777,85	99,84	396.864.201.647,82	303.379.883.381,96	68
2008	22.277.500.000,00	26.687.545.513,76	120	442.621.117.977,00	365.696.684.404,51	76
2009	21.595.314.876,00	26.808.900.660,96	126	523.449.961.651,74	431.792.494.191,30	83

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, 2005-2009, data diolah

Dari data tabel 5.1. diatas bahwa antara target dengan realisasi terjadi gap atau kesenjangan. Pada tahun anggaran 2005, 2008 dan tahun 2009 target dari PAD dapat tercapai. Pada tahun 2005 realisasi dapat mencapai 120 %; tahun 2008 realisasi mencapai 120% dan pada tahun 2009 realisasi PAD mencapai 126%. Sedangkan tahun anggaran 2006 dan 2007 target PAD tidak dapat tercapai. Pada



tahun anggaran 2006 realisasi PAD sebesar 84,93% dan pada tahun anggaran 2007 PAD hanya mencapai 99,84%. Untuk realisasi APBD dari tahun anggaran 2005 sampai pada tahun anggaran 2009 realisasi belum pernah mencapai target yang diharapkan. Selama kurun waktu 5 tahun tersebut rata-rata realisasi mencapai 76,6%.

Kenaikan yang fantastis tersebut diatas menunjukkan bahwa selama ini Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dalam menetapkan target pajak terlalu rendah daripada potensi pajak yang dimiliki oleh kabupaten Bangka Barat. Koreksi ini dapat dilakukan karena hembusan reformasi dan desakan dari anggota legislatif (DPRD setempat) untuk menetapkan target pajak yang realistis dan sesuai dengan kondisi kabupaten Bangka Barat. Jadi, berdasarkan data diatas dapat disimpulkan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat belum berjalan secara efektif.

#### b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset itu sendiri yang merupakan ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi dan menurut Miles maupun Handoko memiliki 5 unsur: 1) Spesialisasi Kegiatan, 2) Standarisasi Kegiatan, 3) Koordinasi Kegiatan, 4) Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan, 5) Ukuran Satuan Kerja. Jadi struktur merupakan susunan formal dan mekanisme dengan mana organisasi dikelola sebagai perwujudan hubungan-hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, fungsi-fungsi, kegiatan-kegiatan dari posisi yang menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja.

Dari struktur organisasi maka ada 5 aspek utama struktur organisasi sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja menunjukkan tanggungjawab atau satuan organisasi untuk bidang tertentu dari beban kerja organisasi.
- 2) Pimpinan dan bawahan yaitu garis yaitu menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai pegawai terendah dalam suatu organisasi mempunyai suatu kaitan dengan pimpinan puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip garis komando harus jelas, dimana seorang bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang dari pimpinannya dan melaporkan pertanggungjawaban kepada pimpinannya.
- 3) Jenis pekerjaan yang dilaksanakan yaitu label atau deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan atau tugas-tugas pekerjaan dan tanggungjawab yang berbeda
- 4) Pengelompokan bagian-bagian kerja yaitu keseluruhan bagan organisasi menunjukkan dasar pembagian kegiatan organisasi, misalnya atas dasar fungsional atau divisional atau lainnya (departementalisasi).
- 5) Tingkat manajemen yaitu sebuah bagan tidak hanya menunjukkan pimpinan dan bawahan, tetapi juga hirarki manajemen secara keseluruhan.

Struktur Organisasi dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan karakteristik organisasi, karena dengan struktur organisasi maka orang-orang dapat disusun atau diatur untuk dapat menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan



antar pribadi serta pengaturan pemanfaatan teknologi guna pencapaian tujuan yang efisien dan efektif, serta menempatkan pegawainya pada organisasi tersebut berdasarkan spesialisasinya. Pada struktur organisasi diadakan untuk bekerjanya organisasi tersebut dan bagi pemeliharaannya, dimaksudkan pula pembagian dari peranan-peranan didalam organisasi tersebut, pola-pola wewenang dan sistem komunikasi, komitmen dari orang-orang pada doktrin dan program dari organisasi tersebut akan mempengaruhi kemampuannya untuk melaksanakan komitmen-komitmen yang sudah diprogramkan.

Adanya sistem pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan serta tingkat interaksi antar bagian kerja akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Jadi secara singkat struktur organisasi melihat cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan dengan cepat tepat waktu serta efisien dan efektif.

#### 1) Penempatan individu sesuai jabatan dengan pendidikannya

Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat pada tahun 2009 berjumlah 36 orang, untuk lebih jelasnya keadaan pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Daftar nominatif Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Bangka Barat menurut jenjang kepangkatan

No.	Pangkat Golongan	Jumlah (orang)	Persentase %
1.	Golongan IV	1	2,7
2.	Golongan III	22	61,1
3.	Golongan II	13	36,2
4.	Golongan I	--	--
	<b>Jumlah</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, 2009.

Pegawai negeri sipil pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat menurut jenjang kepangkatan sampai pada tahun 2009 dengan keadaan pegawai golongan IV berjumlah 1 orang (2,7%), golongan III sebanyak 22 orang (61,1%), golongan II sebanyak 13 orang (36,2%).

Sedangkan keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan formal yang ditamatkan oleh pegawai dilingkungan organisasi tersebut adalah pegawai yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 2 orang (5,5%), Sarjana (SI) sebanyak 12 orang (33,5%), Sarjana Muda sebanyak 2 orang (5,5%), SLTA sebanyak 18 orang (50%), SLTP sebanyak 2 orang (5,5), dan tidak ada pegawai yang berpendidikan SD, selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat menurut pendidikan formal

No.	Jenjang Pendidikan Formal	Jumlah (orang)	Persentase %
1.	Pasca sarjana	2	5,5
2.	Sarjana	12	33,5
3.	Sarjana Muda/ Diploma	2	5,5
4.	SLTA	18	50
5.	SLTP	2	5,5
6.	SD	--	--
	<b>Jumlah</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, 2009.

Dalam hal keberhasilan pelaksanaan tugas dilihat dari kinerja organisasi secara keseluruhan, maka keberhasilan pelaksanaan tugas dimaksud dapat juga dilihat dari hasil atau realisasi dari target penerimaan Pendapatan Asli Daerah yang direncanakan pada setiap tahunnya. Sedangkan dari aspek pendanaan untuk menunjang kinerja organisasi, maka Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset mendapat tunjangan dana baik untuk membiayai kegiatan rutin maupun proyek. Adapun alokasi dana dari sumber pembiayaan rutin dan proyek selama empat tahun anggaran terakhir ini, adalah sebagai berikut tahun anggaran 2005-

2006 sebesar Rp 2.492.829.392 tahun anggaran 2007 naik sebesar 27 persen menjadi Rp 3.175.496.012 sedangkan untuk tahun anggaran 2008 naik menjadi sebesar Rp 4.053.550.661 atau naik sebesar 27 persen dan untuk tahun anggaran 2009 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp 4.098.181.816 atau naik hanya sebesar 1 persen. Secara umum alokasi dana tersebut dipergunakan untuk menunjang kegiatan yaitu untuk biaya belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan kantor, biaya perjalanan dinas, biaya rehab kantor dan lain-lain.

Selama dua tahun terakhir telah dilakukan pendidikan dan latihan pemeriksaan, penyidikan dan penagihan. Sampai dengan saat ini jumlah pemeriksa sebanyak 13 orang, penyidik 3 orang dan jurusita 3 orang. Tim pengajar dari Direktorat Pemeriksaan Pajak secara aktif memberikan pengajaran teknis dasar pemeriksaan bagi pegawai baru sarjana (DPT III), tenaga ajun akuntan (DPT II) dan DPT III Reguler untuk pegawai senior DJP. Selain itu telah diadakan diklat bagi tenaga *impassing* dan diklat penyegaran bagi ketua tim dan supervisor selama tahun 2006 dan 2007.

Pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan pemeriksaan adalah diterapkannya metode diskusi dan pembahasan kasus perpajakan untuk kasus-kasus terbaru terutama yang berkaitan dengan perubahan Peraturan Daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui intensifikasi maupun ekstensifikasi perpajakan di Kabupaten Bangka Barat.

Untuk mengantisipasi era persaingan antar daerah yang semakin tajam dengan dilaksanakannya otonomi daerah berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan dimasukinya era globalisasi, upaya peningkatan kemampuan sumber daya



manusia yang ada dilakukan melalui berbagai jalur, yaitu pendidikan dan latihan serta pengiriman pegawai untuk mengikuti program tugas belajar dan training.

Jenis diklat yang diikuti sesuai dengan Program Kerja Peningkatan Aparatur Pajak yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak RI untuk meningkatkan kualitas personil, selain juga diklat struktural penjenjangan, diklat teknis fungsional agar personil yang ada semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Besarnya anggaran kegiatan peningkatan kualitas aparatur yang dilaksanakan adalah seperti tampak pada tabel 4.13 :

Tabel 4.13 Anggaran Pemerintah Kabupaten Bangka Barat untuk peningkatan kualitas SDM Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset

<b>Tahun</b>	<b>Jenis Pendidikan</b>	<b>Jumlah Anggaran (Rp)</b>
2007	DIKLATPIM IV (1 orang)	2.000.000
	DIKLATPIM III (1 orang)	3.000.000
2008	DIKLATPIM IV (1 orang)	4.000.000
	DIKLATPIM III (1 orang)	3.000.000
2009	DIKLATPIM IV (1 orang)	3.000.000
	DIKLATPIM III (2 orang)	6.000.000

Sumber: Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Bangka Barat, 2009.

Pembinaan lain yang juga dilakukan terhadap para pegawai adalah pembinaan moral dengan ceramah-ceramah keagamaan pada setiap hari Jumat dan melalui rapat staf serta pertemuan khusus. Kepada para pegawai yang dianggap mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebagai bentuk penghargaan kepadanya dipercaya untuk menduduki jabatan tertentu (apabila memenuhi persyaratan) dan menerima kenaikan pangkat otomatis. Sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai dilakukan secara bertahap dan berjenjang sesuai dengan daftar urutan kepangkatan dan prestasi yang mampu ditunjukkan pegawai. Sejalan dengan

kemajuan jaman dan adanya ketentuan yang mempersyaratkan kriteria tertentu untuk menduduki suatu jabatan, maka antusiasme personil untuk mengikuti program pengembangan kualitas aparatur sangat tinggi.

Jika dikaitkan dengan pengalokasian anggaran untuk kegiatan peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah Kabupaten Bangka Barat, maka dapat dikatakan bahwa Pemerintah Kabupaten Bangka Barat belum memberikan perhatian cukup besar bagi peningkatan kualitas personil. Sebab, jika perhatian yang diberikan kepada upaya peningkatan kualitas personil cukup besar, maka anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan tersebut tentunya harus cukup besar. Berdasarkan data di atas, nampak bahwa upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan birokrasi Kabupaten Bangka Barat tidak mendapatkan perhatian yang cukup besar, yang dibuktikan dengan pengalokasian dana yang mencukupi bagi penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan latihan. Dengan melihat pada mata anggaran pada kegiatan peningkatan kualitas personil, nampak pula bahwa Pemerintah Kabupaten Bangka Barat lebih memberikan perhatian terhadap kegiatan diklat struktural maupun diklat teknis fungsional yang sesungguhnya sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai, mengingat diklat tersebut bersifat teknis dan berkaitan langsung dengan fungsi-fungsi masing-masing pegawai.

Kemampuan sumber daya manusia pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat secara umum telah mampu melaksanakan kegiatan operasional dalam rangka implementasi kebijakan pajak dan retribusi daerah. Temuan atas wawancara yang dilakukan dengan para wajib pajak menunjukkan bahwa aparat pajak dari Dinas Pendapatan Pengelolaan



Keuangan dan Aset Bangka Barat memahami permasalahan pajak maupun menangani kegiatan operasional tanpa ada hambatan, baik dari segi waktu maupun dari segi administratifnya.

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia pada lingkungan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dilakukan dengan perencanaan yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang ada. Pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan bidang pekerjaan telah dilakukan, walaupun pada Diklat Struktural terjadi hambatan akibat kendala anggaran yang ada.

Hasil analisis maupun temuan empirikal menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara variabel sumber daya manusia dengan variabel potensi peningkatan penerimaan pajak dan retribusi daerah. Sumber daya manusia yang ada di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat belum mampu untuk melakukan tugas bagi pencapaian tingkat efektivitas organisasi dalam melakukan pemungutan pajak dan retribusi daerah sesuai dengan mandat yang diterimanya.

Kualitas sumber daya manusia yang terindikasi pada tingkat pendidikan dan tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh para petugas pajak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, akan berkinerja secara efektif untuk memperlancar proses administrasi dan pemeriksaan pajak, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi hasil penerimaan pajak daerah tersebut.

Dengan demikian secara struktural sebenarnya penempatan pegawai telah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki atau telah berfungsi pada satuan organisasi yang ada, baik pada bagian tata usaha, pada subdin pendaftaran dan seksi-seksi yang ada, pada subdin penetapan dan seksi-seksi yang ada, pada

subdin pembukuan dan seksi-seksi yang ada, pada subdin penagihan dan seksi-seksi yang ada.

## 2) Pemanfaatan teknologi yang dipergunakan

Untuk mengetahui bagaimana tingkat teknologi yang dipergunakan, implikasi dan prospek teknologi untuk mengantisipasi masa depan dan perkembangan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset . Bangka Barat pada era globalisasi dan dominasi teknologi informasi (*e-commerce*), sehingga secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja serta tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset . Bangka Barat. Untuk itu analisis dan interpretasi akan dilakukan berdasarkan pengamatan dan hasil dari olahan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam pedoman wawancara, yang didalamnya telah tercermin dimensi-dimensi yang menjadi ukuran tingkat penggunaan dan perkembangan teknologi di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Bangka Barat.

Dari dimensi ketersediaan peralatan (alat kantor) terlihat bahwa pada Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum semua bagian menggunakan komputer yang telah terbukti membuat pekerjaan kantor menjadi lebih mudah dan efisien dalam pekerjaan kantor yang ada. Jumlah komputer yang tersedia hanya 5 unit yang digunakan di ruangan sekretariat, sedangkan kegiatan dokumen perpajakan dilakukan dengan mesin ketik biasa melalui form yang tersedia, atau diisi dengan menggunakan pena biasa.

Pada era globalisasi dan diikuti oleh perkembangan teknologi, khususnya di bidang rekayasa informasi, maka kinerja pelayanan yang diberikan oleh institusi birokrasi seperti Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset



Kabupaten Bangka Barat akan mencapai hasil yang optimal, jika pelayanan yang ada dikerjakan dengan menggunakan teknologi informasi. Dari segi kecepatan pelayanan maupun dari tingkat keakuratan pengolahan data akan sangat menunjang, jika penerapan teknologi informasi dilakukan pada seluruh proses pemungutan pajak yang dilakukan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

Secara umum birokrasi yang ada di Indonesia telah memiliki kesadaran akan pentingnya teknologi informasi, namun beberapa kendala muncul yang disebabkan oleh belum meratanya pemahaman dari jajaran personil birokrasi yang mengerti mengenai peranan teknologi informasi dalam meningkatkan kecepatan kerja, efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pada jajaran birokrasi umumnya kalangan birokrat muda yang memiliki tingkat pendidikan di Perguruan Tinggi telah memiliki bekal pengetahuan yang berkaitan dengan teknologi informasi yang berbasis pengolahan data dengan menggunakan perangkat keras (*hardwares*) komputer. Para birokrat muda inilah yang mampu mengoperasikan komputer dengan baik, sehingga banyak harapan terhadap upaya peningkatan kinerja organisasi diletakan pada kemampuan mereka.

Kendala lain yang berkaitan dengan pengolahan data dalam birokrasi pemerintah adalah belum terintegrasinya pengolahan data yang melibatkan seluruh unit organisasi yang ada pada suatu instansi secara konsisten dan berkelanjutan. Kendala ini juga disebabkan oleh ketimpangan kemampuan dalam bidang pengoperasian komputer yang dimiliki oleh pegawai maupun staf yang ada, sehingga penerapan teknologi informasi menjadi terhambat. Padahal sebagaimana telah dikemukakan bahwa era modern saat ini membutuhkan



teknologi informasi agar seluruh data dapat diolah secara sistematis bagi kecepatan pelayanan maupun penyediaan informasi bagi kalangan investor untuk pengambilan keputusan ekonomi dan investasi.

Analisis yang dilakukan selanjutnya berdasarkan elemen-elemen yang ada yaitu sebagai berikut :

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat sebagai badan atau lembaga yang bertanggungjawab untuk melakukan pemungutan pajak dan retribusi daerah di wilayah Kabupaten Bangka Barat, juga mengolah dan menyajikan data mengenai potensi pajak daerah, baik dari segi jumlah wajib pajak maupun potensi pajak yang ada di wilayah ini. Data ini sekaligus terintegrasi dengan pos-pos APBD Kabupaten Bangka Barat, terutama dalam penyusunan target dan realisasi pemungutan pajak daerah yang dicapai oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

Dalam praktek birokrasi di negara-negara sedang berkembang, maka pengelolaan data menjadi persoalan tersendiri, karena berbagai kendala dan hambatan yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Kendala yang berasal dari internal organisasi biasanya disebabkan oleh ketidakpedulian birokrat untuk mengolah dan menyusun data secara sistematis dan teratur. Kelemahan ini pada dasarnya disebabkan oleh kurangnya pengawasan atau kontrol secara hierarkhi, karena tidak ada pengaruh pada penilaian yang bersifat responsibilitas.

Sedangkan hambatan dan kendala yang berasal dari faktor eksternal adalah kurangnya pengawasan yang bersifat akuntabilitas yang melakukan penilaian terhadap kinerja pelayanan termasuk dalam hal pengelolaan atau penyusunan data secara teratur dan sistematis. Dinas Pendapatan Pengelolaan

Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat juga mengalami pengalaman yang sama, jika perilaku birokratnya kurang memperdulikan kinerja organisasinya maupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dari hasil pengamatan dan observasi penulis, terlihat bahwa Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset telah melakukan pembenahan dengan memperlakukan data atau informasi sebagai barang yang berharga, baik bagi institusinya maupun bagi para wajib pajak yang membutuhkan informasi yang berkaitan dengan proses, tata cara pengisian Surat Penetapan Pajak (SPT) bagi para wajib pajak di wilayah kabupaten Bangka Barat.

Untuk mengkonfirmasi hal yang berkaitan dengan informasi ini, maka dilakukan wawancara dengan Bapak Herry Indarto, SE Kepala Seksi Pelaporan dan Pembukuan mengemukakan sebagai berikut :

“Sebenarnya Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset ingin sekali melengkapi berbagai data atau informasi yang dibutuhkan para pengusaha, namun kendala yang dialami oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat adalah minimnya anggaran yang diperuntukan bagi pengelolaan data dan informasi, padahal SDM yang ada di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset mampu untuk mengolah data atau informasi dengan menggunakan sistem komputerisasi” (wawancara tanggal 10 Mei 2010).

Jika disimak secara saksama pernyataan tersebut, maka nampak bahwa penyelenggaraan birokrasi masih menggunakan pola lama yang masih menunggu perintah atasan dan tergantung pada alokasi anggaran yang ada. Dari hasil wawancara penulis dengan pihak Kadin diketahui bahwa anggaran yang dibutuhkan untuk menyusun suatu Peta Ekonomi dan Investasi hanya membutuhkan biaya sebesar Rp. 30 juta, dimana jumlah buku yang bisa dicetak mencapai 1000 eksemplar.

Dengan demikian temuan yang diperoleh dari hasil analisis diatas menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam hal pengolahan teknologi informasi belum optimal, baik dari segi perangkat lunak maupun perangkat keras yang dimiliki, walaupun sumber daya manusia yang ada memiliki potensi untuk menggunakan teknologi komputer.

### 3) Masalah dalam menjalankan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset

Memperhatikan pendapat ahli diatas bahwa dipahami bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional. Multidimensional ini terjadi karena antara satu ahli dengan yang lainnya memiliki dasar ilmu yang berbeda walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Meskipun efektivitas tersebut telah diuji dan terbukti berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, namun masalah yang dihadapi dalam usaha mengukur efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertiannya adalah sebagai misi akhir dari tujuan organisasi. Salah satunya adalah banyak dari kriteria evaluasi yang digunakan ternyata relatif tidak stabil setelah beberapa waktu, yaitu kriteria yang dipakai untuk mengukur efektivitas organisasi pada waktu tertentu mungkin tidak tepat lagi atau menyesatkan pada waktu berikutnya.

Untuk mengkonfirmasi fenomena masalah efektivitas organisasi, maka penulis melakukan wawancara kepada Bapak H. Abdul Muin, S.IP, MAP selaku Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset yang mengemukakan sebagai berikut :



“Dalam menjalankan efektivitas organisasi terdapat keanekaragaman masalah yang merintang usaha pengukuran efektivitas yang meliputi 1) kriteria evaluasi yang ada sering tidak mantap, 2) untuk perspektif waktu yang berbeda-beda (jangka pendek versus panjang), 3) kriteria seringkali bertentangan satu sama lain, 4) sebagian kriteria tidak dapat diterapkan pada jenis-jenis organisasi tertentu, 5) sebagian kriteria mungkin sulit diukur dengan tepat. Yang penting ialah setiap usaha untuk menilai tingkat efektivitas organisasi yang berlaku saat ini harus didahului oleh analisis yang teliti mengenai kemungkinan pembatasan atau bidang kesalahan yang tidak dapat dipisahkan dari setiap usaha evaluasi. Jika dalam penilaian didapatkan kriteria evaluasi yang tidak tepat, penilaian yang dihasilkan mungkin tidak ada gunanya. Dari kelima kriteria tersebut Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset tidak semuanya relevan untuk diaplikasikan dalam mengukur tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, akan tetapi tetap diusahakan untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana kepercayaan serta amanah yang diterima”. (wawancara tanggal 11 Mei 2010)

#### c. Kerjasama dengan instansi lain

Diketahui bahwa lingkungan ektern maupun intern yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan memengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Karenanya perlu dilakukan kerjasama dengan kekuatan yang diperkirakan mungkin timbul. Kerjasama tersebut dapat didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan suatu organisasi sangatlah dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungan. Dimana tepat tidaknya tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Situasi lingkungan yang terjadi saat ini dan adanya ancaman yang terkait dengan pertimbangan-pertimbangan kondisi yang dihadapi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat harus diantisipasi dan diadaptasikan.

Kerjasama dengan instansi lain yakni instansi teknis diluar Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset merupakan wujud daripada karakteristik lingkungan kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang menjadi salah satu fokus kegiatan koordinasi kerja. Kerjasama dengan instansi lain dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan karakteristik lingkungan kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset , karena dengan adanya kerjasama dengan instansi teknis lainnya maka program kerja dalam rangka peningkatan PAD dapat benar-benar dilaksanakan dan tersosialisasi di masyarakat, serta masyarakat akan lebih tahu tentang perkembangan aturan pemerintah tentang pelaksanaan Peraturan Pajak dan Retribusi Daerah. Dengan kerjasama maka akan didapat teknologi baru, informasi baru untuk dianalisis, diproses, diambil dan disebarkan bila perlu karena suatu organisasi dengan kekosongan informasi tidak dapat membuat keputusan yang rasional. Disamping itu dengan adanya hubungan yang harmonis dari masing-masing unit pelaksana dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset sendiri dengan unit-unit lainnya dalam mengantisipasi perkembangan situasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, hal inilah yang akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam peningkatan PAD.

#### 1) Kerjasama rutin dengan instansi teknis lainnya

Proses kerjasama dibutuhkan agar tugas-tugas pokok yang lebih makro, sebagaimana yang tercantum dalam PROPEDA (Program Pembangunan Daerah) dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pemerintah daerah. Dalam upaya meningkatkan PAD dan upaya meningkatkan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat,



maka dilakukan berbagai koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain sebagai berikut :

- a) Kantor Badan Statistik Daerah (BPS daerah Kabupaten Bangka Barat) untuk mengetahui potensi pajak daerah dan jumlah penduduk yang memiliki potensi membayar pajak daerah.
- b) Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bangka Barat untuk memperoleh data yang berkaitan dengan potensi ekonomi dan pusat keramaian di sekitar Kabupaten Bangka Barat.
- c) Dinas Pasar dalam hal pemungutan retribusi yang ada.
- d) BKPMMD (Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah) untuk mengetahui para pengusaha yang mampu meningkatkan pemasukkan (PAD).

Untuk mengkonfirmasi hal ini maka dilakukan wawancara dengan Bapak Ahmad Zainudin, ST Kasubbag Perencanaan dan Pelaporan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang mengemukakan sebagai berikut :

“Dalam Rakorbang yang diadakan dan dikoordinir oleh Kantor Bappeda Kabupaten Bangka Barat, pihak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset secara otomatis harus melakukan kerjasama dengan instansi terkait, agar tujuan institusi dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dapat tercapai. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset membutuhkan dukungan dan kerjasama dari instansi lain agar proses dan pelaksanaan pemungutan pajak daerah dapat terlaksana secara optimal sesuai peraturan perundangan yang ada”. (wawancara tanggal 10 Mei 2010)

Untuk mengkonfirmasikan fenomena kerjasama ini dilakukan wawancara dengan bapak Fitriansyah, S.Sos Kepala Bidang Ekonomi Dan Sosial Kantor Bappeda kabupaten Bangka Barat yang mengemukakan sebagai berikut :

“Sesuai dengan Renstrada Kabupaten Bangka Barat yang salah satu butirnya adalah komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan

kinerja organisasi pemerintah daerah agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, dan hal ini hanya dapat dicapai melalui kerjasama dan koordinasi dari masing-masing lembaga atau dinas yang ada. Bappeda sebagai institusi perencana daerah yang langsung dikendalikan oleh Bupati berupaya memberikan dukungan bagi lembaga lain agar kinerjanya mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan pembangunan yang sedang dilaksanakan di Kabupaten Bangka Barat".(wawancara tanggal 11 Mei 2010)

Hasil pengamatan dan analisis diatas menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset telah melakukan kerjasama dengan lembaga atau institusi pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya sebagai lembaga yang bertanggungjawab dalam pemungutan pajak dan retribusi daerah.

## 2) Sifat hubungan antar bagian dari unit teknis lainnya

Sifat hubungan dengan unit teknisnya berkaitan dengan keharmonisan dalam bekerja sama antara satu individu yang ada dalam organisasi dengan kelompok yang ada agar tujuan atau efektivitas organisasi tercapai. Hubungan kerja yang ideal adalah hubungan kerjasama yang dilandasi oleh saling percaya dan memiliki integritas yang optimal.

Pengamatan atau observasi yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat terlihat bahwa unit teknis yang ada bekerja secara kurang harmonis, dalam hal pemungutan dan penarikan pajak dan retribusi daerah. Hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja organisasi, karena terjadi ketidakharmonisan antar unit teknis yang ada di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

Fenomena hubungan kerjasama antar unit dalam organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dikemukakan oleh Bapak H.



Sunatro, S.Ip Kepala Seksi Bagi hasil dan Pendapatan lain-lain yang mengemukakan sebagai berikut:

“Bagian yang paling kritis di dalam organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset adalah bagian penagihan karena berkaitan langsung dengan kinerja pemungutan pajak daerah, dan suksesnya proses penagihan pajak, juga tergantung pada unit lain yaitu Subdin Penetapan, oleh karena itu dibutuhkan kerjasama yang intens antar bagian yang ada”. (Wawancara tanggal 11 Mei 2010)

Untuk mengkonfirmasi hal tersebut diatas, maka dilakukan wawancara dengan Bapak Riyan Hardiyan, SH Kepala Seksi Penagihan dan Pembukuan yang mengemukakan sebagai berikut:

“Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset akan tercapai secara optimal jika semua unit (Subdin) yang ada memiliki hubungan kerja yang harmonis, mulai dari proses pendaftaran, proses penetapan, proses pembukuan maupun proses penagihan, termasuk didalamnya proses perencanaan yang dilakukan bagian tata usaha”. (Wawancara tanggal 11 Mei 2010)

Dengan demikian temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan kerjasama antar unit dalam organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset telah dilakukan, namun hasil dari kerjasama ini belum optimal terindikasi dari berbagai keterlambatan pelayanan yang dilakukan oleh bagian pelayanan pajak (*front office*), karena membutuhkan dua sampai tiga hari dalam proses pemeriksaan SPT sebelum wajib pajak menyetor kewajiban pajaknya.

#### d. Kemampuan Administratif Pegawai

Selain hal tersebut diatas kemampuan administratif pegawai juga mempengaruhi efektivitas karena pekerjaan yang berlainan dan ditangani oleh orang yang berpendidikan sesuai serta terampil dalam bidangnya akan

mempengaruhi cara pandang, tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda, dalam pencapaian tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi.

Kemampuan administratif pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang merupakan wujud dari karakteristik pekerja serta yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Kemampuan administratif pegawai dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan suatu karakteristik pekerja, hal ini sangatlah mungkin karena dengan melihat kemampuan administratif dari pegawai maka akan terwujud suatu bentuk penyelesaian suatu kegiatan kerja dengan cepat, tepat pada waktu penyelesaiannya. Dengan adanya kualitas pegawai baik dari Tingkat Pendidikan formal Pegawai, jenjang pendidikan karier pegawai yang merupakan tersedianya SDM yang handal maka semangat kerja dan mutu pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan proses manajemen yang telah ditentukan. Jadi dengan melihat kemampuan pegawai baik dari segi pendidikan formal maupun jenjang pendidikan kariernya maka akan terlihat kemampuan pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab sebagai pegawai, hal inilah yang akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dalam meningkatkan pendapatan asli daerah ( PAD).

#### 1) Keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan formal pegawai

Dalam menjalankan tugas di Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat agar berjalan dengan baik, maka haruslah memiliki SDM aparatur dengan kualitas dan kuantitas yang memadai, kualitas yang memadai maksudnya agar mutu penyelenggaraan pemerintahan



berjalan baik, sedangkan kuantitas yang memadai maksudnya dapat menjangkau pelayanan kepada masyarakat secara lebih luas.

Untuk mengetahui hubungan antara tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur pemerintah dengan tingkat efektivitas organisasi, maka dilakukan wawancara dengan Ibu Rita Merlin, SE seorang Pengusaha yang berhubungan dengan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang mengemukakan sebagai berikut :

“Sepengetahuan kami, aparatur yang ada di depan (pelayanan awal) rata-rata berpendidikan SLTA (SMU), dan sehingga pekerjaan menjadi lambat dan sering menulis salah, terutama nama orang”. (Wawancara tanggal 12 Mei 2010)

Komentar atas fenomena tersebut, maka dilakukan konfirmasi kepada pihak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset , Bapak Riyan Hardiyan, SH Kepala Seksi Penagihan dan Pembukuan mengatakan sebagai berikut:

“Kebijakan yang diambil oleh pihak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset untuk mempekerjakan lulusan SMU pada *front office* sebenarnya sudah tepat, karena setiap aparatur di depan dikoordinir oleh Kepala Bidang yang bergelar Sarjana. Namun jika terjadi keluhan mengenai kualitas pelayanan memang betul sering terjadi, karena prosedur yang ada mengharuskan mereka bertindak demikian. Para pengusaha sering mengabaikan persyaratan administratif dan selalu meminta dispensasi atas persyaratan ini. Mungkin inilah penyebab adanya kesenjangan atau *gap* dalam penyampaian kualitas pelayanan yang ada”. (Wawancara tanggal 12 Mei 2010)

Kondisi tersebut diatas sesuai dengan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.12 di bagian depan, dimana pegawai yang berpendidikan SMU atau SLTA mencapai 12 orang (33,5 %) dari total pegawai yang ada dengan jumlah total mencapai 36 orang.

## 2) Keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan karier

Pendidikan formal tidak secara penuh menentukan kualitas pegawai. Pendidikan dan pelatihan selama menjalankan tugas (*in-jobtraining*) ternyata cukup mampu untuk meningkatkan mutu pegawai. Selama dua tahun terakhir telah dilakukan pendidikan dan latihan pemeriksaan dan penelaahan investasi daerah. Sampai dengan saat ini jumlah pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang telah mengikuti pelatihan sebanyak tiga belas (13) orang.

Untuk mengantisipasi era persaingan antar daerah yang semakin tajam dengan dilaksanakannya otonomi daerah berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan dimasukinya era globalisasi, upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang ada dilakukan melalui berbagai jalur, yaitu pendidikan dan latihan serta pengiriman pegawai untuk mengikuti program tugas belajar dan training.

Jenis diklat yang diikuti sesuai dengan Program Kerja Peningkatan Aparatur yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pusat RI untuk meningkatkan kualitas personil, selain juga diklat struktural penjenjangan, diklat teknis fungsional agar personil yang ada semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Besarnya anggaran kegiatan peningkatan kualitas aparatur yang dilaksanakan.

Pembinaan lain yang juga dilakukan terhadap para pegawai adalah pembinaan moral dengan ceramah-ceramah keagamaan pada setiap hari Jumat dan melalui rapat staf serta pertemuan khusus. Kepada para pegawai yang dianggap mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebagai bentuk penghargaan kepadanya dipercaya untuk menduduki jabatan tertentu (apabila memenuhi persyaratan) dan



menerima kenaikan pangkat otomatis. Sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai dilakukan secara bertahap dan berjenjang sesuai dengan daftar urutan kepangkatan dan prestasi yang mampu ditunjukkan pegawai. Sejalan dengan kemajuan jaman dan adanya ketentuan yang mempersyaratkan kriteria tertentu untuk menduduki suatu jabatan, maka antusias personil untuk mengikuti program pengembangan kualitas aparatur sangat tinggi.

Kemampuan sumber daya manusia pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat secara umum telah mampu melaksanakan kegiatan operasional dalam rangka pemberian kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya kepada para investor dan calon investor yang ingin menanamkan modalnya di wilayah Kabupaten Bangka Barat. Dari wawancara yang dilakukan dengan para investor atau calon investor menunjukkan bahwa aparat atau pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat memahami permasalahan proses perizinan investasi maupun menangani kegiatan yang berhubungan dengan data potensi ekonomi di wilayah Kabupaten Bangka Barat tanpa ada hambatan, baik dari segi waktu maupun dari segi administratifnya.

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) pada lingkungan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dilakukan dengan perencanaan yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang ada. Pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan bidang pekerjaan telah dilakukan, walaupun pada Diklat Struktural terjadi hambatan akibat kendala anggaran yang ada.

Hasil analisis maupun temuan empirikal menunjukkan sumber daya manusia yang ada di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pengguna jasa (para wajib pajak), terutama dalam hal pemrosesan Surat Penetapan Pajak yang membutuhkan waktu penyelesaian yang lama dan terkesan bertele-tele.

Preseden buruk dari kondisi ini, jika terus berlangsung, maka ada kesan bahwa kondisi ini diciptakan sebagai upaya *rent seeking* dari para pelaku yang ada untuk memperoleh keuntungan dari kondisi ini melalui praktek percaloan yang pada akhirnya akan merugikan masyarakat luas, karena pemerintah diselenggarakan secara tidak benar dan kontraproduktif dari model *good governance* yang dicita-citakan.

Padahal *good governance* yang dituju memiliki indikator utama bagi penyelenggaraan pemerintah yang bersih dari praktek-praktek KKN serta transparan dalam proses dan prosedur, akuntabel bagi pertanggungjawaban yang lebih luas, dari aspek ekonomi, sosial, politik maupun keamanan. Kondisi ini hanya mampu dicapai, jika aparatur pemerintah yang ada berkerja secara profesional dengan memperhatikan etika pemerintahan yang ada.

#### e. Perencanaan Program Kerja

Perencanaan mengandung pengertian sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu. Umumnya perencanaan mempunyai unsur-unsur yang meliputi: (1) Berhubungan dengan hari depan, (2) Mendesain seperangkat kegiatan secara sistematis, dan (3) Dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.



Suatu organisasi yang memiliki perencanaan dalam program kerjanya, umumnya berkinerja optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, dibandingkan dengan organisasi yang tidak menggunakan perencanaan dalam gerak organisasinya. Dengan adanya perencanaan, maka sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang akan mudah dijangkau oleh organisasi tersebut, sekaligus organisasi memiliki pedoman untuk menilai sejauhmana sasaran-sasaran yang ada sudah mencapai hasil.

1) Adanya Program Kerja masing-masing bagian

Dalam rangka meningkatkan PAD diperlukan adanya berbagai upaya antara lain membuat rencana kegiatan yang sistematis dan terpadu serta dilaksanakan dengan disiplin dan taat asas. Untuk mencapai maksud tersebut, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat memiliki program-program sebagai berikut :

- a) Melakukan pendataan obyek pajak/obyek retribusi untuk menunjang data PAD agar setiap saat dapat diakses, dan pada tahun 2009 telah dilakukan pendataan sebagai berikut:
  - Pendataan obyek Pajak Hotel dan Restoran (bekerja sama dengan Kantor Akuntan Publik yang beroperasi di Kabupaten Bangka Barat). Satu-satunya Akuntan Publik yang berpraktek di Kabupaten Bangka Barat adalah Drs. Effendi, MM diikutsertakan untuk pembuatan audit dan sebagai gambaran penerapan hasil audit yang telah dilakukan oleh Akuntan Publik bagi Wajib Pajak Hotel dan Restoran.
  - Pendataan Obyek Retribusi Pasar dan Obyek Wisata (bekerja sama dengan unit kerja terkait.

- Pendataan PBB yang lokasinya di wilayah Kecamatan yang ada di Kabupaten Bangka Barat.
- b) Sebagai koordinator pendapatan daerah, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset berupaya untuk selalu koordinasi bersama Dinas/Instansi penghasil maupun instansi terkait secara periodik dan insidentil, selanjutnya dalam peningkatan pengembangan potensi selalu berupaya untuk mengadakan intensifikasi dan ekstensifikasi terhadap PAD dan PBB lebih maksimal sehingga target PAD secara bertahap dapat tercapai.
- Intensifikasi, yaitu:
    - Membentuk Tim Intensifikasi PAD
    - Membentuk personel penanggung jawab setiap jenis PAD yang potensial
    - Melakukan jemput bola untuk jenis PAD yang potensial
    - Mendata kembali potensi-potensi pendapatan
    - Bekerja sama dengan Dinas terkait
    - Melaksanakan upaya-upaya khusus terhadap Wajib Pajak/Wajib Retribusi yang membandel dengan teknis sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
    - Melaksanakan Perda yang masih berlaku secara optimal
  - Ekstensifikasi, yaitu:
    - Mengembangkan pendapatan di luar pajak dan retribusi, misalnya sumbangan pihak ketiga

- Membuat rancangan perda-perda baru sesuai dengan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
  - Pertukaran informasi PAD dengan Daerah lain di seluruh Indonesia (Antar daerah kabupaten) dan studi banding.
  - Peninjauan Perda-perda yang sudah ada, untuk dirubah sesuai dengan perkembangan keadaan.
- c) Sumber Daya Manusia yang ada pada saat ini perlu ditingkatkan profesionalisme tugas dan fungsinya, sehingga sistem dan mekanisme dapat berjalan lebih maksimal, hal ini secara bertahap perlu segera mengikutsertakan diklat bagi personel yang ada sesuai dengan bidang tugasnya.
- d) Melaksanakan sosialisasi peraturan daerah yang mengatur tentang pungutan pajak/ retribusi daerah, baik kepada masyarakat (khusus WP/WR), tokoh masyarakat, lembaga swadaya masyarakat maupun aparat di tingkat Desa, Dusun dan RT/ RW.
- e) Melakukan pencermatan terhadap peraturan daerah yang mengatur pemungutan Pajak/ Retribusi Daerah agar selalu dapat mengikuti perkembangan keadaan, baik mengenai ketentuan yang ada, teknik operasionalnya maupun mengenai sistem dan prosedur pemungutan serta besarnya beban tarif yang harus dikenakan kepada WP/ WR.
- f) Pasar Pendapatan dari Retribusi Pasar bisa dinaikkan, dengan upaya antara lain:



- Direncanakannya pembangunan pasar-pasar di Kabupaten Bangka Barat sejumlah 4 pasar secara bertahap menuju kondisi yang baik dan mantap.
- Dengan direncanakannya pembangunan Pasar Induk Bangka Barat, maka diharapkan akan menambah potensi pendapatan baru, antara lain retribusi pasar (kios, los) serta bertambahnya beberapa obyek pajak/retribusi baru.
- Meninjau perda retribusi pasar untuk disesuaikan tarifnya.
- Memang banyak permasalahan dalam pasar, namun ada juga faktor pendukung yaitu:
  - Pedagang pada umumnya merasa berkepentingan/membutuhkan.
  - Sebagian besar pedagang adalah mampu.
  - Bagi pedagang yang tidak mampu tersedia lembaga perkreditan/perbankan.

Mengingat kondisi pasar sudah tidak memadai, akan tetapi APBD terbatas bisa ditempuh kerjasama dengan pedagang yang saling menguntungkan, namun pembangunan prasarana pasar menjadi tugas utama pemerintah.

g) Retribusi Tempat Rekreasi dan Olahraga naiknya pendapatan dari sektor ini apabila dapat teratasinya kemacetan bagi pengunjung yang masuk ke kawasan wisata yang ada di Kabupaten Bangka Barat pada even-even tertentu, yaitu dengan upaya:

- Pembuatan jalur alternatif untuk mengatasi kemacetan arus lalu lintas di lingkungan obyek wisata

- Akan lebih ideal apabila dibuatkan jembatan alternatif penghubung antara pusat keramaian dengan jalan kabupaten, sehingga pengunjung tidak memasuki jalur yang sama antara jalur untuk masuk dan keluar, sehingga jalur tersebut akan lancar dan wisatawan merasa nyaman.
- Rencana terbangunnya Stadion Olahraga di Bangka Barat akan merupakan potensi PAD baru (parkir, pajak hiburan, reklame dan lain-lain).

h) Parkir, dapat dinaikkan apabila:

- Disediakan areal parkir khususnya kendaraan roda 2, roda 4 dan dikelola oleh petugas parkir sehingga pemilik kendaraan akan merasa lebih tenang menitipkan kendaraannya. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pada pemungutan retribusi itu sendiri.
- Meninjau Perda Retribusi Parkir untuk disesuaikan tarifnya.

i) Pajak Penerangan Jalan (PPJ) Dengan peningkatan besarnya Tarif Dasar Listrik dan penambahan konsumen, maka pendapatan dari PPJU dapat dinaikkan.

j) Bangka Barat Kota Mandiri

Dengan terwujudnya Kota Mandiri di Kabupaten Bangka Barat akan mampu mempercepat sumber potensi pendapatan baru, karena dengan berkembangnya lokasi Kota Mandiri akan menjadikan bertambahnya obyek pajak/ retribusi antara lain dari: reklame, rumah makan, IMB, ijin gangguan, ijin Penggunaan Tanah, Parkir dan lain-lain.

k) BUMD

Dengan bertambahnya investasi Pemerintah Daerah kepada BPD Sumsel dan Bank Syari'ah Bangka Belitung, maka akan diperoleh tambahan hasil dari Jasa

Giro, Bunga Deposito, selain itu dari PDAM juga dapat dimungkinkan untuk dapat menambahkan kontribusinya kepada Pemerintah Daerah apabila dalam pengelolaannya dilakukan secara optimal.

- 1) Keberadaan GOR Bangka Barat di Kabupaten Bangka Barat akan merupakan peningkatan potensi sumber PAD (ijin Peruntukan Tanah, Pajak Restoran, Pajak Reklame, Pajak Hiburan, Parkir, dll).

- 2) Adanya pertemuan rutin untuk membahas pelaksanaan tugas

Rapat atau pertemuan yang dilakukan kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset terutama dilaksanakan untuk membahas perkembangan kinerja masing-masing bagian yang ada, apakah mengalami hambatan atau tidak. Hal ini terutama terjadi ketika masa atau waktu penyetoran pajak (SPT) yang biasanya jatuh pada bulan Juni tahun fiskal yang sedang berjalan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Seksi pajak dan retribusi Bapak Zanuari Anizar, SH mengemukakan sebagai berikut :

“Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset sebagai institusi birokrasi pemerintah daerah Kabupaten Bangka Barat yang tugas dan fungsi pokoknya dalam penarikan pajak dan retribusi daerah, mau tidak mau harus melakukan pertemuan atau rapat intern yang intensif agar kinerja organisasi yang berkaitan dengan pemungutan pajak dan retribusi daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan persetujuan pihak legislatif (DPRD Kabupaten Bangka Barat)”. (Wawancara tanggal 12 Mei 2010)

Menurut Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Bapak H. Abdul Muin, S.IP, MAP mengatakan bahwa pertemuan atau rapat intern yang dilakukan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat membicarakan hal-hal berikut ini :



- Volume pekerjaan yang padat akibat masa setor yang singkat di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .
- Urutan dan penyelesaian NPWP bagi wajib pajak yang baru.
- Pelaksanaan penagihan pajak yang dilakukan melalui program ‘jemput bola’.
- Hasil pemungutan pajak retribusi daerah yang dilakukan pada sentra-sentra ekonomi atau keramaian yang banyak menghasilkan uang.

Berdasarkan dari observasi yang dilakukan terlihat bahwa Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam upaya mencapai tujuan atau tingkat efektivitasnya, pimpinan, staf dan pegawai melakukan pertemuan atau rapat mingguan dan bulanan agar dapat dideteksi semua hambatan yang ada, agar efektivitas kerja individual dan efektivitas kelompok dapat tercapai sesuai tujuan organisasi untuk melakukan pemungutan pajak dan retribusi yang sesuai dengan target yang ada.

Dengan demikian temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset telah memiliki program kerja yang bersifat rutin, namun tidak optimal dikerjakan untuk meningkatkan tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang terindikasi dari rendahnya pencapaian pajak asli daerah (PAD) dari APBD yang ada.

#### f. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang dan para anggota organisasi dengan diakuinya hasil kerja mereka sebagai bagian dan anggota organisasi. Hal ini dapat dilihat dan sejauh mana para pegawai termotivasi untuk

berprestasi.

Kepuasan kerja menjadi sangat penting didalam suatu organisasi, karena bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik dan mereka merasakan kepuasan didalam bekerja, maka efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul. Untuk pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan melihat sistem pembagian insentif atau uang perangsang yang diberikan kepada pegawai pada instansi yang mengelola pendapatan asli daerah dan unit-unit kerja terkait, ada atau tidaknya prestasi kerja pegawai. Pemberian insentif atau uang perangsang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat diatur dalam:

- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tanggal, 19 Juli 2007 tentang insentif/ uang perangsang pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Barat Nomor 22 tahun 2007 tentang insentif/uang perangsang pemungutan pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor.
- Keputusan Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat Nomor 07 tahun 2008 tanggal, 5 Februari 2008 tentang pengaturan/ pembagian insentif/uang perangsang atas pungutan pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor.

1) Lamanya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pada pegawai

Jika pegawai atau staf dalam suatu organisasi memiliki kepuasan kerja yang optimal, maka akan terindikasi dari kecepatan kerja pegawai tersebut dalam

menyelesaikan pekerjaan yang menjadi beban atau volume pekerjaannya. Indikasi ini dapat diketahui dari kecepatan pemeriksaan SPT dan waktu bayar yang dilakukan oleh Wajib Pajak Daerah, serta laporan hasil retribusi pajak yang dilakukan di sentra keramaian.

Dari hasil observasi yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset terlihat bahwa waktu tunggu untuk penyelesaian pendaftaran Wajib Pajak Daerah membutuhkan waktu 3 sampai 4 hari kerja, padahal pekerjaan yang sama dapat diselesaikan satu hari di Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset di Pulau Jawa. Kecepatan kerja juga ditunjang oleh peralatan komputer atau peralatan lain yang otomatis.

Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum menggunakan komputer secara optimal dalam proses kerja yang dilakukan, yang disebabkan oleh ketrampilan staf dan pegawai dalam mengoperasikan komputer secara efektif dan efisien. Sedangkan waktu pelaporan terhadap pemungutan Retribusi Daerah di sentra keramaian membutuhkan waktu tunggu selama 4 sampai 5 hari. Padahal pemungutan di sentra keramaian dapat dilakukan lebih cepat lagi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat agak lambat dalam penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai dan staf yang ada.

## 2) Sistem pembagian insentif pegawai dan dasar hukum pemberian insentif

Berdasarkan hasil observasi langsung pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dan hasil wawancara dengan salah satu staf menunjukkan bahwa sistem pembagian insentif atau uang



perangsang yang diberikan baik kepada pegawai negeri maupun pegawai honorer diberikan setiap bulannya, yang besarnya disesuaikan dengan jabatannya, tidak didasarkan atas volume pekerjaan yang diembannya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai beban pekerjaan yang banyak. Ketidakpuasan terhadap sistem pembagian insentif ini menjadikan para pegawai tidak termotivasi untuk bekerja, karena merasa hasil kerjanya tidak mendapat penghargaan, sehingga banyak para pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang di wawancarai dan pengamatan langsung. Terkesan bahwa informan merasa tidak puas dengan pembagian insentif yang tidak sesuai dengan proporsi kerja yang diembannya, sebab ada beberapa seksi maupun staf yang tidak mempunyai pekerjaan sama sekali, dalam arti pekerjaannya hanya bersifat insidentil saja, mendapatkan insentif yang sama. Karena itulah seringkali seksi dan staf-staf yang semula volume pekerjaannya banyak dan bersifat rutinitas yang harus selesai setiap harinya, menjadi apatis, masa bodoh bahkan pekerjaannya tidak diselesaikan tepat pada waktunya.

Berikut ini informasi dari Bapak ferdinan, T, SE salah satu staf Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yang mengatakan :

“Kami staf pada sub dinas ini merasa kurang puas dengan sistem pembagian insentif yang kami dapatkan, bila dibandingkan dengan volume pekerjaan yang kami kerjakan, coba anda bayangkan insentif yang kami terima setiap bulan adalah sama untuk semua sesuai dengan jabatannya, sementara ada beberapa seksi yang boleh dibilang tidak mempunyai pekerjaan, karena sifat pekerjaannya insidentil, tapi memperoleh insentif yang sama, walaupun setiap bulannya kami mendapat tambahan sebesar Rp 50.000,- dan yang lain, akan tetapi

jumlah tambahannya tidak sebanding dengan pekerjaannya".  
(Wawancara tanggal 12 Mei 2010)

Dan hasil wawancara dan pengamatan terkesan bahwa selama ini pimpinan kurang memberikan motivasi kepada para pekerja, agar supaya para pekerja merasa dihargai hasil kerjanya, memang diakui oleh beberapa kasubdin dan beberapa seksi serta staf bahwa pimpinan selama ini kurang memberikan motivasi kepada para pekerja sehingga akibatnya para pekerja menjadi apatis, karena para pekerja tidak semata-mata mengharapkan insentif saja, akan tetapi juga mengharapkan pengakuan dan pimpinan atas hasil pekerjaannya. Ketidakpuasan pegawai selain dan sistem pembagian insentif juga dan sistem penilaian prestasi kerja. Dimana berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan didapat kesan bahwa pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi tidak pernah diberikan penghargaan maupun pengakuan atas prestasi kerjanya, hal ini nampak dan kurangnya upaya dan pimpinan untuk mengikut sertakan stafnya yang berprestasi mengikuti pendidikan teknis maupun fungsional, kecuali atas usaha dan pegawai itu sendiri, disamping itu juga untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi nampaknya masih kurang, hal ini mengakibatkan pegawai tersebut menjadi apatis dan lamban dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, karena kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, sebab pegawai tersebut beranggapan bahwa rajin atau malas penghargaan sama, kondisi ini mengakibatkan kebutuhan akan berprestasi bagi pegawai berkurang dan hal ini berpengaruh pada produktivitas organisasi.

Dan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset rendah, hal ini



disebabkan oleh sistem pembagian insentif yang diberikan setiap bulan tidak didasarkan atas volume pekerjaan yang ada pada masing-masing subdinas, seksi dan staf serta kurangnya motivasi dan penghargaan dan pimpinan atas prestasi pekerjaan yang dicapai oleh para pegawai. Hal ini akan berpengaruh langsung terhadap produktivitas organisasi yang akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang dalam organisasi, maka kepuasan kerja juga secara otomatis akan mempengaruhi tingkat efektivitas yang dicapai oleh organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat. Salah satu elemen dari kepuasan kerja ini adalah insentif yang berbentuk barang (uang) atau penghargaan yang akan memotivasi pegawai berkinerja untuk mencapai tingkat efektivitas individu, kelompok, dan pada akhirnya efektivitas organisasi.

Temuan yang diperoleh dari ulasan tersebut diatas menunjukkan bahwa kontribusi pajak daerah yang dikumpulkan oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum sesuai dengan harapan, karena persentase sumbangan pajak daerah terhadap pendapatan daerah hanya mencapai 5,26 %, demikian pula target dan realisasi pajak belum optimal, hanya mencapai rata-rata 85,39 % pada tahun pengamatan 2005 sampai dengan tahun 2009.

Pada indikator kepuasan kerja ditemukan bahwa pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama (lambat) untuk menyelesaikan pekerjaannya dan sistem insentif bagi pegawai belum optimal, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa tingkat pencapaian efektivitas organisasi belum optimal atau masih kurang,

ditinjau dari kedua indikator tersebut diatas, yaitu tingkat produktivitas dan kepuasan kerja yang ada.

### 3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

#### a. Hubungan Antara Struktur Dan Efektivitas Organisasi

Struktur organisasi yang dibentuk idealnya untuk menjalankan fungsi organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada analisis yang dilakukan terhadap faktor struktur organisasi yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, temuan di lapangan menunjukkan bahwa penempatan individu tidak optimal dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

Demikian pula pemanfaatan teknologi yang dipergunakan tidak optimal, maka akan mempengaruhi tingkat pencapaian efektivitas organisasi. Melalui pengoperasian komputer, maka semua tahapan atau proses kerja di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset akan menjadi cepat, efisien dan memiliki tingkat akurasi yang tinggi pula. Penggunaan teknologi komputer mampu mempercepat pekerjaan terutama pada tiap tahapan yang ada, baik pada proses pendaftaran wajib pajak dan tagihan pajak daerahnya, proses penetapan pajak, proses pembukuan, maupun proses penagihan pajaknya. Jika kondisi dapat dicapai, maka secara otomatis efektivitas organisasi akan tercapai pula.

#### b. Hubungan Antara Kerjasama Instansi Lain Dan Efektivitas Organisasi

Hubungan kerjasama antar instansi dibutuhkan agar pelaksanaan pembangunan di wilayah kabupaten Bangka Barat dapat berlangsung sesuai dengan Program Kerja Daerah setempat. Dengan adanya kerjasama yang

harmonis dengan instansi vertikal terkait seperti kantor Bappeda maupun Dinas lainnya seperti Dinas Pariwisata dan Dinas Pasar, maka tujuan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset akan mudah dicapai. Efektivitas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset akan terukur dari berapa banyak pajak daerah yang dapat dikumpulkan oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset. Kerjasama antar instansi terkait ini akan memberikan peluang bagi pemasukkan kas daerah yang besar karena adanya dukungan dari Dinas lainnya.

Kerjasama yang rutin telah dilakukan antara Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dengan instansi teknis lainnya seperti Bappeda, BPS, dan Setda berjalan secara rutin, namun kerjasama ini belum memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam hal pemungutan pajak daerah di wilayah Kabupaten Bangka Barat.

Sementara pada lingkungan internal organisasi yaitu pada tingkat unit teknis Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum berjalan optimal yang terindikasi pada lamanya pelaporan hasil pemungutan pajak, dan proses pelayanan pajak yang membutuhkan dua atau tiga hari kerja sejak dimasukkannya SPT dari para wajib pajak daerah.

c. Hubungan Antara Kemampuan Administratif Pegawai Dan Efektivitas Organisasi

Faktor kemampuan administratif pegawai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset menunjukkan bahwa jenjang pendidikan formal pegawai



belum sepenuhnya memenuhi syarat karena masih didominasi oleh lulusan SLTA (SMU) yang mencapai 50 % dari total pegawai yang ada yang tentunya sukar untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman yang membutuhkan pelayanan yang cepat dengan kandungan teknologi komputer yang terintegrasi, sementara jenjang pendidikan karier belum optimal yang disebabkan oleh minimnya dukungan dana bagi pendidikan fungsional untuk peningkatan kinerja para pegawai dan staf yang berada di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

Pendidikan dari pegawai atau sumber daya manusia di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat belum memadai, sehingga berpengaruh terhadap kinerja individu, kinerja kelompok dan pada akhirnya mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam mengemban tugasnya dalam hal pemungutan pajak dan retribusi daerah di wilayah Kabupaten Bangka Barat.

d. Hubungan Antara Perencanaan Program Kerja Dan Efektivitas Organisasi

Temuan empirikal menunjukkan bahwa kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat memiliki perencanaan program kerja yang rutin yang terindikasi dari adanya program kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun program kerja ini diimplementasi secara tidak optimal yang terindikasi dari belum adanya dukungan komputerisasi dalam semua tahapan kerja, dan kinerja pelayanan yang lambat. Pada unit-unit yang ada di lingkungan internal organisasi program kerja yang ada tercermin dari adanya pertemuan rutin, baik mingguan maupun bulanan yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset untuk mendiskusikan hambatan dan jalan keluar

bagi percepatan pelayanan pajak daerah kepada para wajib pajaknya, namun hasil dari pertemuan tersebut belum terimplementasi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset .

Dengan adanya program kerja yang teratur, maka secara otomatis akan mempengaruhi tingkat pencapaian efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset , karena semua tahapan kegiatan organisasi telah terencana dengan baik, dan telah memiliki ukuran bagi penilaian akan kinerja dari masing-masing bagian yang ada sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan.

#### e. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Efektivitas Organisasi

Suatu organisasi yang efektif terindikasi dari pencapaian tujuan, dimana organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggannya secara berkelanjutan. Kondisi ini akan tercapai jika kinerja pegawai mencapai hasil yang optimal, dan kinerja pegawai yang optimal itu terindikasi dari tingkat kepuasan yang dicapainya.

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat tidak optimal, dan ternyata terindikasi dari rasa kepuasan kerja yang tidak optimal pula dari para pegawai dan staf yang ada. Kepuasan kerja yang diukur dari insentif yang diterima pegawai ternyata belum memuaskan, sehingga secara otomatis berdampak pada tingkat efektivitas yang dapat dicapai oleh organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

Kepuasan kerja yang tidak optimal inipun tercermin dari lamanya



penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat. Kondisi ini sesungguhnya merupakan konsekwensi dari rasa tidak puas yang dialami oleh para pegawai, sehingga gairah kerja yang ada menjadi tidak optimal dan berakibat pada keterlambatan penanganan pekerjaan yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Pada bagian atau bab penutup ini akan disajikan kesimpulan dari keseluruhan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, yang disinkronkan dengan tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang jelas dan tuntas mengenai tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat untuk melakukan pengumpulan pajak dan retribusi daerah pada era otonomi daerah ini, dan kemudian mengetahui lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pencapaian efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset yang terjadi di Kabupaten Bangka Barat.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset pada elemen produktivitas menunjukkan tingkat perkembangan yang belum optimal karena kontribusi PAD terhadap APBD hanya mencapai 5,26 %, walaupun dari waktu pengamatan penelitian tahun 2005 sampai tahun 2009 ada peningkatan kontribusi pemasukkan pajak dan retribusi daerah, namun hal itu disebabkan oleh rendahnya target pajak dari potensi pajak yang ada, sehingga hal ini menunjukkan bahwa target penerimaan pajak dengan realisasinya pada tahun anggaran yang sedang berjalan tidak ada kesenjangan. Sedangkan elemen kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak

optimal yang disebabkan oleh minimnya insentif yang diterima para pegawai dan staf di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dan terindikasi pula pada lamanya penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan waktu dua atau tiga hari dalam pelayanan kepada para wajib pajak daerah di Kabupaten Bangka Barat.

2. Pada analisis yang dilakukan terhadap faktor struktur organisasi yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, temuan di lapangan menunjukkan bahwa penempatan individu tidak optimal dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Demikian pula pemanfaatan teknologi yang dipergunakan tidak optimal, dalam hal pengoperasian komputer bagi peningkatan pelayanan kepada para wajib pajak daerah, terutama pada tiap tahapan yang ada, baik pada proses pendaftaran wajib pajak dan tagihan pajak daerahnya, proses penetapan pajak, proses pembukuan, maupun proses penagihan pajaknya. Faktor lain yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat yaitu faktor kerjasama dengan instansi lain yang belum optimal menunjukkan bahwa kerjasama rutin dengan instansi teknis lainnya seperti Bappeda, BPS, dan Setda berjalan secara rutin, namun kerjasama ini belum memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset dalam hal pemungutan pajak daerah di wilayah Kabupaten Bangka Barat. Sementara pada lingkungan internal organisasi yaitu pada tingkat unit teknis Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset belum berjalan optimal yang terindikasi pada lamanya pelaporan hasil pemungutan pajak,

dan proses pelayanan pajak yang membutuhkan dua atau tiga hari kerja sejak dimasukkannya SPT dari para wajib pajak daerah. Faktor kemampuan administratif pegawai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset menunjukkan bahwa jenjang pendidikan formal pegawai belum sepenuhnya memenuhi syarat karena masih didominasi oleh lulusan SLTA (SMU) yang mencapai 50 % dari total pegawai yang ada yang tentunya sukar untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman yang membutuhkan pelayanan yang cepat dengan kandungan teknologi komputer yang terintegrasi, sementara jenjang pendidikan karier belum optimal yang disebabkan oleh minimnya dukungan dana bagi pendidikan fungsional untuk peningkatan kinerja para pegawai dan staf yang berada di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat. Faktor perencanaan program kerja menunjukkan bahwa kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat memiliki perencanaan program kerja yang rutin yang terindikasi dari adanya program kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun program kerja ini diimplementasi secara tidak optimal yang terindikasi dari belum adanya dukungan komputersasi dalam semua tahapan kerja, dan kinerja pelayanan yang lambat. Pada unit-unit yang ada di lingkungan internal organisasi program kerja yang ada tercermin dari adanya pertemuan rutin, baik mingguan maupun bulanan yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset untuk mendiskusikan hambatan dan jalan keluar bagi percepatan pelayanan pajak daerah kepada para wajib pajaknya, namun hasil



dari pertemuan tersebut belum terimplementasi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat belum optimal, yang disebabkan oleh kurangnya insentif yang diterima pegawai sebagai konsekwensi dari penghargaan pihak manajemen kepada para pegawai. Kepuasan kerja ini juga terindikasi dari lamanya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai yang diakibatkan oleh rasa kurang puas terhadap kurangnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat disarankan pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset , maka dilakukan upaya peningkatan PAD melalui intensifikasi pajak dan retribusi daerah dengan program atau kegiatan pembentukan tim intensifikasi PAD, melakukan kerjasama dengan dinas-dinas terkait untuk melakukan pendataan kembali potensi-potensi pendapatan dan secara konsisiten melaksanakan Perda (Peraturan Daerah) yang berkaitan dengan pemungutan pajak dan retribusi daerah, kemudian melakukan program jemput bola untuk jenis PAD yang potensial agar pemasukan kas daerah dapat

dilaksanakan secara maksimal. Program ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah dapat dilakukan melalui kegiatan pendataan dan pemungutan pajak dan retribusi secara sistematis berbagai potensi daerah seperti pada sektor pariwisata, melakukan peninjauan Perda-perda yang sudah ada terutama yang berkaitan dengan upaya pemungutan pajak daerah dan retribusi, untuk dirubah sesuai dengan perkembangan yang terjadi, dan kemungkinan segera dibuat kebijakan untuk memiliki BUMD yang merupakan salah satu unsur dalam penerimaan daerah untuk menunjang pendapatan yang diperoleh melalui PAD yang ada. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, maka perlu penataan secara sistematis struktur organisasi yang ada dan mengoptimalkan pemakaian komputer dalam keseluruhan proses atau tahapan pelayanan pajak daerah dan retribusinya, terutama mempercepat proses pelayanan pajak yang ada.

2. Perlu ditingkatkan kerjasama dengan instansi teknis terkait dalam bentuk pertemuan rutin terutama untuk membicarakan program baru yang terkait dengan sosialisasi Perda (Peraturan Daerah) untuk melakukan pemungutan pajak dan retribusi daerah, dan terutama pemantauan terhadap implementasi dari keseluruhan program kerja yang telah dicanangkan itu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara optimal, maka dibutuhkan dukungan dan alokasi dana untuk memperbaiki kualitas dan kompetensi pegawai dan staf Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset untuk melakukan pendidikan penjenjangan fungsional secara sistematis dan berkelanjutan, dan untuk jangka panjang perlu dilakukan pola rekrutmen yang memperhatikan tingkat pendidikan dari pegawai yang minimal berpendidikan D3 atau S1 dengan latar belakang perpajakan. Perencanaan program kerja

perlu ditingkatkan pada aras implelementasi, agar program kerja tersebut mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan bagi peningkatan efektivitas organisasi di lingkungan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat secara keseluruhan. Program kerja yang dibuat sebaiknya memperhatikan sumberdaya yang dimiliki serta memperhitungkan kendala dan hambatan pada tingkat implementasi program kerja. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja para pegawai yang ada di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat, maka perlu diperbaiki sistem insentif kepada pegawai yang berprestasi, sehingga akan tercipta gairah kerja yang berdampak pada kinerja individu untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, 1987, *Beberapa Pemikiran tentang Otonomi Daerah*, Jakarta : Media Sarana Press.
- Bangka Barat Dalam Angka, BPS 2008-2009.
- Bratakusumah, Supriady dan Dadang, Solihin, 2001, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Danim, Sudarman, 2000, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta : Bumi Aksara. Cetakan Kedua.
- Davey, K.K., 1998, *Pembiayaan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, Jakarta : UI-Press.
- Devas Nick, dkk., 1989, *Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Digman, Laser A, 1996, *Strategic Management: Concepts, Dicision, Cases Business Publication*, Inc. Plano, Texas.
- Dye, Thomas R., 1975, *Understanding Public Policy*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, Ney Jersey.
- Dunn, William N., 1998, *Analisa Kebijaksanaan Publik*, Penyadur Drs. Mudjahir Darwin, MSc, Cetakan Ketiga, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., 1995, *Organizations Behavior Structure and Process*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Grant, Robert M., 1999, *Analisis Strategi Kontemporer Konsep, Teknik, Aplikasi*, Yogyakarta : Erlangga.
- Hardjito, Dydiet, 2001, *Teori Organisasi Dan Teknik Pengorganisasian*, Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Hidayat, Syarif, 2000, *Dilema Otonomi Daerah, Perluasan Wewenang Daerah vs Wewenang Elite Politik Daerah*, Gajah Mada Jurnal Analisis CSIS Tahun XXIX/No. 1.
- Keban, T, Yeremias, 1999, *Capacity Building sebagai Prakondisi dan Langkah Strategis Bagi Perwujudan Otonomi Daerah Di Indonesia*, PJKA Volume 3 No. 2 Yogyakarta.
- Koentjoroningrat, 1981, *Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta : PT. Gramedia.

- Koswara, E, 2002 : *Otonomi Daerah Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*, Jakarta : Cipta Pramuda.
- Mardiasmo, 2001, *Perpajakan*, Yogyakarta, Andi.
- Maulana, Agus, 1994, *Manajemen Strategi, Formulasi dan Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Munawir, 2000, *Perpajakan*, Yogyakarta : Liberty.
- Pearce II, John A dan Richard B, Robinson, JR., 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jilid Satu), Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Barat Nomor 4 Tahun 2008 Tentang *Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Bangka Barat*.
- Peters, Guy., 1984, *American Public Policy*, Tulane University, Franklin Watts, New York.
- Putra, Fadillah, 2001, *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan dan inobvasi Kebijakan Publik dan Ruang Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Kebijakan Publik*, Jakarta : Pustaka Pelajar, Cetakan Pertama.
- Rangkuti, Freddy, 2000, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta : PT. Gramedia Utama.
- Rihu Kaho, Josef, 1998, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Jakarta : Rajawali Press.
- Salusu, J., 1998, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta : PT. Grasindo.
- Siagian, Sondang. P., 1998, *Management Strategik*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1982, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta : LP3ES.
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Surachmad, Winarno, 1990, *Pengantar Penelitian Ilmiah (Dasar Metode dan teknik)*, Bandung : Trasito.



Thoha, M., 1993, *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*.

Wahab, Solochin, Abdul, 1997, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara.

Wibawa, Samodra., 1994, *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*, Jakarta : Intermedia.

Winardi, 1986, *Proses Manajemen*, Yogyakarta : CV Nuansa Aksara.

UNIVERSITAS TERBUKA

**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**ANALISA EFEKTIVITAS ORGANISASI**  
**PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET**  
**KABUPATEN BANGKA BARAT**

**PEDOMAN WAWANCARA**

**1. Struktur Organisasi**

1. Apakah struktur organisasi telah menggambarkan sifat hubungan kerja dari masing-masing unit atau bagian dari organisasi ?
2. Apakah struktur yang ada cocok dalam pencapaian tujuan ?
3. Apakah struktur organisasi yang ada mendukung pada meningkatnya motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan ?
4. Apakah struktur yang ada telah menggambarkan batas wewenang pembagian tugas, tanggung jawab masing-masing unit organisasi secara jelas ?
5. Masalah apa saja yang dihadapi dalam menjalankan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset ?

**2. Kerjasama dengan instansi lain**

1. Apakah dalam rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah melibatkan instansi mana saja ?
2. Apakah bentuk dari kerjasama tersebut ?
3. Apakah kerjasama tersebut menyangkut hal Administrasi ataukah penetapan kebijakan PAD?
4. Apakah ada kerjasama masing-masing unit kerja dengan unit kerja instansi lain ?

### **3. Kemampuan Administratif Pegawai**

1. Bagaimana keadaan pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset ini baik secara kualitas maupun kuantitas ?
2. Apakah penempatan pegawai sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya ?
3. Bagaimana pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi ini ?
4. Apakah program pengembangan pegawai seperti diklat penjenjangan, manajemen atau teknis, dilakukan secara lancar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi ?
5. Jika dalam pelaksanaan pengembangan terdapat hambatan, maka faktor-faktor apa saja yang menyebabkannya ?

### **4. Perencanaan Program Kerja**

1. Bagaimana perencanaan program kerja dilakukan dalam rangka pemenuhan tuntutan organisasi ?
2. Apakah dalam perencanaan tersebut melibatkan unsur bawahan ?
3. Bagaimana proses perencanaan program kerja disusun ?
4. Apakah perencanaan program kerja disusun dengan melihat situasi lingkungan internal dan eksternal organisasi ?

## 5. Produktifitas

1. Apakah ada kontribusi dari Pajak dan retribusi Daerah yang dipungut oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Barat? Jelaskan !
2. Apakah penggalian sumber Pendapatan Asli Daerah sesuai dengan uraian tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat?
3. Bagaimana target dan realisasi serta pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir ?
4. Siapa saja yang terkait dalam pengelolaan PAD ?
5. Bagaimana sumber dana bagi pelaksanaan kepada publik ?

## 6. Kepuasan Kerja

1. Bagaimana penyelesaian tugas pekerjaan dilakukan sesuai dengan waktu yang ditentukan ?
2. Apakah pemberian imbalan berupa gaji/yang dirasakan sudah memuaskan ? jelaskan!
3. Bagaimana terhadap pegawai yang berprestasi apakah ada penghargaan diberikan ?
4. Bagaimana pelaksanaan kebijakan oleh pimpinan dalam memberikan perhatian terhadap kesulitan yang dihadapi pegawai ?
5. Apakah ada pemberian insentif tambahan kepada pegawai untuk kepentingan organisasi yang bersifat ekstra ?